



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kia Tuominen

Etätyö ja etäjohtaminen

Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etätyökokemuksista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteiden maisteri
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveys hallintotieteen
koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO

Tekijä:	Kia Tuominen		
Tutkielman nimi:	Etätyö ja etäjohtaminen: Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etätyökokemuksista		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	103

TIIVISTELMÄ:

Digitalisaatio vaikuttaa kokonaisvaltaisesti organisaatioihin vauhdittaen erilaisten työnteon mallien kehittymistä, työtapojen uudistumista ja muuttaen yleisiä tottumuksia. Työn digitalisoituminen mahdollistaa monimuotoisten työtapojen kehittämisen. Lukuisat työntekijät ja esihenkilöt ovat ajautuneet pakkoetätyön myötä täysin uudenlaiseen työarkeen koronapandemian puhjettua keväällä 2020.

Tässä tutkimuksessa käsitellään etätyön haasteita, mahdollisuuksia ja etätyön johtamista. Tutkimuksessa tarkastellaan etätyön johtamisessa korostuvia asioita ja johtamiseen kohdistuvia odotuksia. Tutkimuksessa selvitetään esihenkilöiden ja etätyöntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja etätyön johtamisesta. Tutkimuksen keskiössä on tarkastella etätyön mahdollisuuksia ja haasteita sekä löytää edellytykset onnistuneelle etätyön johtamiselle. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat etätyö ja etäjohtaminen.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui yhteensä kuusi esihenkilöä ja viisi etätyöntekijää eri organisaatioista Etelä- ja Länsi-Suomen alueilta. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin teorian pohjalta muodostuneen haastattelurungon avulla sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Tutkimustulosten mukaan pandemia on saanut aikaan valtavan edistysaskeleen etätyön teossa monilla työpaikoilla. Etätyö koetaan uutena työnteon mallina, joka on tullut osaksi työpaikkojen arkea. Laajan etätyömahdollisuuden toivotaan jatkuvan vielä pandemian jälkeen, mutta etätyön määrään halutaan itse vaikuttaa. Suurimmat etätyön haasteet ja kehittämistarpeet liittyvät työergonomiaan ja yhteisöllisyyteen. Etätyön suurimmat edut liittyvät aika- ja paikkariippumattomuuteen, joustavuuteen ja työmatkaliikenteen vähentymiseen. Etätyö vaatii taitavan johtamisen lisäksi selkeät etätyön pelisäännöt ja toimintatavat sekä toimivat viestintävälineet. Luottamus, avoimuus, itseohjautuvuus, yhteisöllisyys, aktiivinen vuorovaikutus ja toimivat viestintäkanavat muodostavat onnistuneen etätyön ja etäjohtamisen perustan.

AVAINSANAT: etätyö, etäjohtaminen, digitalisaatio, johtaminen, hajautettu työ

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusasetelma	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Etätyö	10
2.1	Etätyön määritelmä	12
2.2	Keskeisiä käsitteitä	14
2.2.1	E-työ	14
2.2.2	Virtuaalinen tiimi	14
2.2.3	Aika- ja paikkariippumaton työ	15
2.2.4	Hajautettu työ ja organisaatio	16
2.2.5	Liikkuva työ	17
2.3	Etätyön mahdollisuuksia ja haasteita	17
3	Etätyön johtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus	23
3.1	Etäjohtaminen	24
3.2	Vuorovaikutus ja viestintä virtuaalisessa työympäristössä	29
3.3	Luottamus virtuaalisessa työympäristössä	31
3.4	Yhteisöllisyys virtuaalisessa työympäristössä	33
3.5	Itseohjautuvuus virtuaalisessa työympäristössä	33
3.6	Valmentava johtaminen	35
4	Tutkimuksen toteutus	37
4.1	Tutkimusmenetelmä	37
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	39
4.3	Tutkimusaineiston analyysi	42
5	Tutkimustulokset	46
5.1	Lyhyt katsaus haastateltaviin	46
5.2	Taustatiedot	47
5.3	Työnteko	53
5.4	Johtaminen	56

5.5	Viestintä	66
5.6	Luottamus	75
5.7	Muut osio - haastateltavien kokemuksia	77
5.7.1	Etätyön käytännön ongelmat ja haasteet	78
5.7.2	Etätyöarjen edut ja mahdollisuudet	79
5.7.3	Etätyön kehittäminen	80
5.7.4	Etätyön hyvät ja huonot puolet	81
5.7.5	Haastateltavien vapaita ajatuksia	83
6	Johtopäätökset	84
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	84
6.2	Tutkimuksen keskeiset havainnot	86
	Lähteet	91
	Liitteet	98
	Liite 1. Saatekirje	98
	Liite 2. Haastattelurunko esihenkilöille	100
	Liite 3. Haastattelurunko etätyöntekijöille	102

Kuviot

Kuvio 1. Sisällönanalyysi vaiheittain.	44
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston pelkistäminen eli redusointi.	44
Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta.	45
Taulukko 3. Esihenkilöiden työvuosikokemukset.	48
Taulukko 4. Keskeisimmän havainnot haastateltavien kokemuksista.	88

1 Johdanto

Etätyö herättää paljon keskustelua ja tunteita niin työntekijöissä, työnantajissa kuin esihenkilöissäkin. Erityisesti etätyön johtaminen on viimeistään koronaviruspandemian myötä saanut esihenkilöt ajattelemaan uusia toimintatapoja. Pandemia on pakottanut muutoksiin organisaation jokaisella tasolla ja etätyöhön ovat joutuneet sellaisetkin työpaikat, joissa etätyötä ei ennen tehty. Lähiesihenkilöt muuttuivat nopeasti etäjohtajiksi ja varmasti monet löysivät itsensä etäjohtajan roolista ilman erillisiä koulutuksia etäjohtajuuteen.

Suomessa on korkein etätyöprosentti koko Euroopassa. Uusimman työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman työolobarometrin mukaan noin puolet (48%) suomalaisista palkansaajista teki etätyötä vuonna 2020. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021.) Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön Eurofoundin (Ahrendt ja muut, 2020) teettämän tutkimuksen mukaan lähes 60% suomalaisista työssäkäyvistä siirtyi etätyöhön koronapandemian puhjettua Eurooppaan. Vertailuksi esimerkiksi Ruotsissa luku etätyöhön siirtyneiden keskuudessa oli keskimäärin 37%, Virossa 36%, Kreikassa 26% ja Romaniassa 18%. Suomen korkeaa etätyöllisyysastetta selittävät korkea osaamisen taso, suomalaisen yhteiskunnan kehittynyt digitalisaatio, toimivat tieto- ja viestintäteknologiat, luottamuksellisuus työpaikoilla sekä jo aiemmat kokemukset etätyöstä. (Johansson, 2020; Ruohomäki, 2020.) Etätyön yleistyminen ilmenee työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain tehdyssä työolobarometrissa, jonka mukaan etätyö on kasvanut vuosi vuodelta. Vuoden 2019 barometrin mukaan vajaa neljännes suomalainen palkansaaja teki säännöllisesti etätyötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020.)

Tulevaisuudessa työelämän huomio kiinnittyy yhä enemmän työn rakenteisiin, ajattelun ja toimintatapojen muutoksiin, työn merkityksellisyyteen, sisältöön, osaamiseen ja toimeentuloon. Muuttuvan työelämän taustalla vaikuttavat vahvasti digitalisaatio, väestörakenne ja ilmastonmuutos. (Kokkinen ja muut, 2020, s. 6–9.) Tietotekniikka on mullistanut työelämän ja sen käyttö lisääntynyt jatkuvasti. Vuoteen 2013 mennessä jopa 91 %

työntekijöistä hyödynsi työssään tietotekniikkaa ja heistä 60 % kertoi käyttävänsä tietokonetta vähintään puolet työajastaan. Digitalisaatio kehittyy nopeasti ja tämän hetken kehityskohteet liittyvät muun muassa tekoälyyn, koneelliseen oppimiseen, älykkääseen robotiikkaan ja digitaalisiin alustoihin. (Alasoini, 2019, s. 11.) Mahdollisuudet erilaisten työnteon mallien kehittämiseen ja erilaisten digitaalisten alustojen muodostamiseen vain kasvavat.

Tutkimus on koronapandemian aikaan ajankohtainen ja tarpeellinen. Tutkimustiedolla tuetaan esihenkilöiden onnistumista etäjohtamisessa. Monet organisaatiot, joissa etätyötä ei tehty tai pidetty edes mahdollisena, ovat joutuneet omaksumaan uudenlaisen työnteon muodon. Tutkimustieto on hyödyllistä, jotta etäjohtajia voidaan kouluttaa ja heidän toimintaansa kehittää. Tutkimustiedolla voidaan lisätä ymmärrystä etäjohtamisen vaativuudesta ja löytää vastauksia etäjohtamisessa kohdattuihin haasteisiin. Tutkimus on tärkeää, jotta hajautettuja työyhteisöjä osataan kehittää ja ylläpitää muuttuvassa työelämässä.

Montgomery ja muut (2019) nostavat esiin kolme merkittävää syytä etäjohtamisen tutkimukselle ja syvemmälle ymmärrykselle. Ensimmäisenä ovat erilaiset viestintätyypit ja niiden merkitykset. Digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi johtamiseen. Työelämän uudet sukupolvet ovat kasvaneet digitaalisessa ympäristössä ja tietotekniikan käyttäminen on tuleville sukupolville luontaista. Digitaalisuus on mahdollistanut monia uusia ja erilaisia viestintätapoja. Viestintä on helposti toteutettavissa, mutta monet haasteet liittyvät jatkuvan viestinnän ylläpitoon, tietotulvaan ja informaation ylipursuamiseen. Toinen syy etäjohtamisen tutkimiselle on digitalisaation mahdollistamien organisaatiomallien muutokset. Virtuaalitiimien, etätyön ja hajautettujen johtamismallien toiminnat ovat merkittävästi sidoksissa nopeaan ja tehokkaaseen viestintään, jota johtajan on osattava hallita ja koordinoita. Tietotekniikan uudet mallit ovat johtamisessa niin tärkeitä, että niitä kutsutaan yhteistyövälineiksi. Viimeinen tärkeä syy etäjohtamisen tarkasteluun ovat johtamiskulttuurin muutokset johtamisesta johtajuuteen. Tekniset vaatimukset ovat kasvaneet kaikilla johtajilla, jotka haluavat pysyä mukana jatkuvassa kehityksessä.

1.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa kootaan yhteen etätyöhön liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja etäjohtamisen monimuotoisuutta. Tutkimuksen teoriaosuudessa tuodaan esille keskeisiä etätyön haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimuksessa selvitetään esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia etätyöskentelystä. Tutkimuksen empiria kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, koska tarkoituksena oli saada esiin omakohtaisia kokemuksia ja avoimia ajatuksia etätyöskentelystä. Haastateltavaksi haluttiin henkilöitä eri aloilta, jotta saatiin monipuolisia kokemuksia etätyöstä ja etätyön johtamisesta.

Haastateltavista noin puolet edustavat organisaatioita, joissa etätyötä oli tehty jossakin määrin jo ennen koronapandemiaa. Toinen puolisko haastateltavista taas edustaa organisaatioita, joissa etätöihin jouduttiin siirtymään pakon edessä ilman valmistautumista ja joilla ei ollut aiempaa kokemusta etätyöskentelystä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata keskeiset edellytykset onnistuneelle etätyölle ja etäjohtamiselle sekä tuoda esiin hyvän etäjohtajan ominaisuuksia.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä etätyö on ja mitä erityispiirteitä virtuaalinen vuorovaikutus tuo etäjohtamiseen?
2. Mitkä tekijät ovat onnistuneen etätyön ja etäjohtamisen edellytyksiä esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmista?
3. Mitä asioita tulisi huomioida etätyössä ja etäjohtamisen kehittämisessä?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkimuksen teoreettinen pohja muodostuu etätyön määrittelemisestä ja etätyötä käsittelevässä kirjallisuudessa usein esiintyvistä käsitteistä sekä etätyön mahdollisuuksista ja haasteista. Toinen luku käsittelee yleisesti johtamista ja tarkastelun keskiössä on etätyön johtaminen. Itsensä johtaminen ja valmentava johtaminen ovat johtamisen malleja, jotka on valittu tarkastelun tueksi. Nämä johtamismallit koetaan tarpeellisina ja täydentävinä, kun arvioidaan edellytyksiä onnistuneelle etäjohtamiselle.

Virtuaalinen vuorovaikutus, viestintä ja itseohjautuvuus muodostavat osan teoreettisesta viitekehyksestä, koska ne nähdään merkityksellisinä onnistuneelle etätyölle ja sen johtamiselle. Neljännessä luvussa esitellään tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä ja sen toteutus. Luvussa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ja perustellaan, miksi laadullinen tutkimus on koettu toimivimmaksi tutkimustavaksi. Luvussa tarkastellaan aineistonhankintamenetelmäksi valittua haastattelua ja aineiston analyysimenetelmää. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastataan aiemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Viimeinen luku käsittelee tutkimuksen pohjalta muodostuneita johtopäätöksiä ja keskeisimpiä tuloksia, etätyön ja etäjohtamisen tulevaisuuden näkymiä sekä tutkimuksen luotettavuutta.

2 Etätyö

Tässä luvussa määritellään etätyötä ja avataan muita etätyön kirjallisuudessa usein esiintyviä käsitteitä. Luvun lopussa tarkastellaan etätyön mahdollisuuksia ja haasteita työntekijän, työnantajan, esihenkilön ja organisaation näkökulmista. Etätyötä tarkastellaan osittain myös tulevaisuuden työelämän valossa. Etätyön käsite sisältää monia määritelmiä. Etätyöhön liittyvää keskustelua, tutkimusta ja erityisesti tutkimusten vertailtavuutta vaikeuttavat etätyön käsitteiden ja etätyömuotojen päällekkäisyydet.

Etätyötä on kuvailtu seuraavana työelämän vallankumouksena. Kiinnostus etätyötä kohtaan on kasvanut niin työntekijöiden, työnantajien, liikennesuunnittelijoiden, tietoliikenneteollisuuden kuin muidenkin toimijoiden keskuudessa. Tutkijat ovat käyneet paljon keskusteluja liittyen moniin etätyön mahdollistamiin hyötyihin, haittoihin ja kustannuksiin. Etätyön käyttöönottoa selittäviksi tekijöiksi mainitaan teknologinen determinismi ja rationaaliset arvot. (Daniels ja muut, 2001.) Globalisaatio, lisääntynyt kilpailu, väestörakenteen muutos ja kehittynyt tieto- ja viestintätekniikka ovat kaikki tekijöitä, jotka ovat asettaneet organisaatioille uudenlaisia haasteita. Nämä muutostekijät ohjaavat organisaatioita arvioimaan toimintaansa ja kehittämään uudenlaisia työnteon malleja, kuten myös etätyötä. (Wojcik ja muut, 2016.)

Koronapandemian myötä työntekijät siirtyivät äkillisesti etätöihin keväällä 2020. Etätyö on saanut huomiota viimeisen vuoden aikana enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön suorittaman tutkimuksen mukaan Suomi oli Euroopan maiden kärjessä, kun tutkittiin etätyöhön siirtyneiden määriä. (Ahrendt ja muut, 2020.) Suomessa etätyötä pandemian aikana on seurannut reaaliajassa kotimainen yritys Nepton Oy. Etätyön määrä kasvoi yli 70% jo viikkoa ennen hallituksen julistamia poikkeusoloja keväällä 2020 ja määrä oli kasvanut jo 542% viikko poikkeusolojen julistamisen jälkeen. Etätyön prosentuaalinen luku normaaliin viikkoon verrattuna eli aikaan ennen pandemiaa kasvoi yhä jopa 687 prosenttiin. Nepton on kerännyt dataa etä-

työstä yhteensä noin 400:a eri yritykseltä ja 50 000:a työntekijältä. (Nepton, 2021; Ruohomäki, 2020.) Suomalaiset siirtyivät sujuvasti ja ketterästi etätyöntekoon ainakin teknisestä näkökulmasta katsottuna. Sosiaalinen eristäytyminen yksityiselämässä ja lisäksi etäisyys omasta työyhteisöstä ajoivat uudenlaiseen tilanteeseen myös ne organisaatiot, joissa etätyö oli tavallista jo ennen pandemiaa. (Vilkman, 2020.)

Pandemian vuoksi moni suomalainen työntekijä joutui siirtymään etätöihin ilman aiempaa kokemusta etätyöstä tai ainakin hyvin vähäisellä etätyökokemuksella. Täysin uuteen ja poikkeukselliseen tilanteeseen joutuivat esimerkiksi opettajat, lääkärit, terapeutit, konsultit, liikunnanohjaajat ja eri alojen valmentajat. Lisäksi on olemassa monia aloja, joissa etätyö ei ole edes mahdollista. Näitä ovat esimerkiksi fyysinen hoitotyö, teollisuus-, kuljetus- ja rakennusala sekä maa- ja metsäteollisuus. (Ruohomäki, 2020.) Etätyö asettaa ainutlaatuisia haasteita työntekijälle, esihenkilölle ja henkilöstöhallinnolle. Toteutuu etätyö sitten kotona, tien päällä tai muualla varsinaisen työpaikan ulkopuolella, niin työn luonne muuttuu ja uudenlaiset kysymykset ja kehitystarpeet nousevat esiin. (Dahlström, 2013.)

Suomessa etätyö on ollut yleistä jo ennen pandemiaa (Ruohomäki, 2020). Tilastokeskuksen Digiajan työelämä – työolotutkimus vuodelta 2018 osoittaa, että digitalisaatio on lävistänyt koko suomalaisen työelämän ja on osaltaan kiihdyttänyt etätyön yleistymistä. Etätyöntekijöiden määrät kaksinkertaistuivat vuodesta 2008 vuoteen 2013 mennessä ja siitä lähtien määrät ovat kasvaneet yhä edelleen. Viimeisten kymmenen vuoden aikana etätyö on ottanut Suomessa valtavan harppauksen eteenpäin. (Sutela ja muut, 2019.) Digitalisaation lisäksi etätyön vauhdittamista ovat tukeneet myös muutokset asenteissa ja etätyöstä kertyneet positiiviset käytännön kokemukset (Ruohomäki, 2020).

2.1 Etätyön määritelmä

Käsitteenä etätyö ei ole yksiselitteinen ja etätyölle ei löydy varsinaista lainopillista tai virallista määritelmää. Suomen lainsäädännössä ei määritellä käsitettä etätyö. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työaikalaki luovat kuitenkin lainsäädännöllisen perustan etätyölle. Yksiselitteisen määritelmän löytäminen ei ole ratkaisevaa, vaan keskeistä on löytää toimivimmat etätyökäytännöt.

Kirjallisuudessa ei ole tyhjentävää määritelmää etätyölle tai sen eri muodoille. Useat määritelmät sisältävät myös päällekkäisyyksiä. Etätyöstä (telecommute, telework) ja työn eri muodoista yleisesti käytetyimpiä käsitteitä ovat virtuaalinen työ (virtual work), e-työ (ework), muualla tehty työ (off-site work) ja joustava työ (flexible work). (Dahlström, 2013; Ojala, 2009, s. 92–93.) Useat eri käsitteet saattavat Ojalan (2009, s. 93) mukaan monimutkaistaa tutkimusten vertailtavuutta ja luettavuutta. On kyseenalaistettu usean eri käsitteen tarpeellisuutta, koska selkeämpi käsitteistön rajaaminen ja yhdenmukaistaminen palvelisi paremmin tutkimusten vertailtavuutta.

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään pääasiallisen työpaikan ulkopuolella etäyhteyttä hyödyntäen niin, että siitä on sovittu yhdessä työnantajan kanssa (Sutela ja muut, 2019; Daniels ja muut, 2001). Aikaisempien määritelmien mukaan etätyö on työtä varsinaisen työpaikan ulkopuolella, mutta myöhemmät määritelmät laajentavat etätyön kattamaan erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden käytön. Tunnusomaista on etätyön perustuminen teknologiaan ja etäyhteyden käyttöön. (Daniels ja muut, 2001.)

Usein työ on osittain tai suurimmalta osin tietotyötä, jolloin työnteko ei ole samalla tavalla aika- ja paikkasidonnaista kuin ennen (Rauramo, 2017). Etätyötä tehdään erityisesti pääkaupunkiseudulla toimihenkilön- ja esihenkilön ammateissa ja useissa valtion, kuntien ja eri järjestöjen tehtävissä. Etätyötä tekevät paljon myös freelancerit, yrittäjät ja muut itsensä työllistävät. (Ruohomäki, 2020.) Usein etätyötä tehdään työntekijän kotoa tai esimerkiksi loma-asunnolta käsin. On myös olemassa erilaisia etätyökeskuksia, jolloin

saman katon alla on useita eri työnantajan alaisuudessa toimivia etätyöntekijöitä. Etätyöntekijät työskentelevät työnantajan tarjoamissa erillisissä työtiloissa. (Daniels ja muut, 2001; Mahler, 2012.)

Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Jatkuvalla etätyöllä tarkoitetaan päivittäistä etätyöskentelyä. Säännöllistä etätyötä on etätyöskentely sovitun rytmin mukaisesti, esimerkiksi aina tiettyinä viikonpäivinä tai tietty määrä etäpäiviä kuukaudessa. On myös mahdollista tehdä etätyötä silloin tällöin satunnaisesti tai epäsäännöllisesti. Onnistuneen etätyön perusedellytys on toimiva teknologia ja yleensä etätyö onkin sen luonteista työtä, jota on mahdollista tehdä niin toimistolla kuin kotonakin. (Rauramo, 2017.) Vaihtoehtoiset työskentelytavat yleistyvät jatkuvasti ja hajautetut organisaatiot tuottavat erilaisia haasteita työyhteisöille. Perinteinen johtamistyyli saatetaan kokea riittämättömänä, jolloin kontrollin tarve voi lisääntyä. Yhä vaativammille haasteille ja johtajuudelle kaivataan apuja. (Vilkman, 2020, luku 1.)

Fyysiset työtilat, työvälineet ja työyhteisöt ovat muuttuneet huomattavasti (Ritaranta, 2018). Työelämän muutokset keskittyvät yhä enemmän työaikaan, työn organisointiin, työn tavoitteellisuuteen ja työn tuottavuuteen (Järvensivu ja muut, 2014, s. 80). Etätyö tarjoaa mahdollisuuden joustavaan työskentelyyn aika- ja paikkariippumattomasti kehittyvän teknologian avulla (Karjalainen, 2017). Yrittäjämäinen työnteko yleistyy ja sen myötä mahdollisesti myös etätyön suosio kasvaa. Yrittäjämäisellä työnteolla tarkoitetaan luovaa ongelmanratkaisua, itseohjautuvuutta, tavoitteellisuutta, itsenäistä toimintaa ja itsensä johtamista, verkostoitumista, strategista toimintaa sekä epävarmuuden sietämistä. Tulevaisuudessa ihmisten mukautuminen ja itsenäinen ongelmanratkaisukyky korostuvat entisestään. (McCallum, 2018.) Etätyö tuo joustavuutta ja itsenäisyyttä työnteokseen sekä tarjoaa vaihtoehtoisen tavan tehdä työtä. Yhä enemmän toivotaan, että työ on joustavaa ja mielekästä (Hyyryläinen & Lehto, 2014, s. 21–23). Työelämän tulevat sukupolvet puhuvat myös yhä enemmän ilmastonmuutoksesta ja päästöistä, joka voi johtaa vähentyneeseen työmatkaliikkuvuuteen ja sitä kautta etätyön suosioon.

2.2 Keskeisiä käsitteitä

Etätyöstä puhutaan arjessa usein väljästi. Seuraavaksi käsitellään erilaisia työnteon malleja, jotka nousevat usein esiin etätyöhön liittyvässä kirjallisuudessa. Seuraavat työnteon mallit ja käsitteet kietoutuvat toisiinsa sisältäen useita samankaltaisia piirteitä. Työtä johdetaan etäällä ja yhdistävinä tekijöinä ovat työn joustava luonne ja erilaisten digitaalisten järjestelmien sekä alustojen käyttö.

2.2.1 E-työ

E-työllä (*ework*) tarkoitetaan yleisesti viestintä- ja tietotekniikan hyödyntämistä työnteossa. Termiä käytetään lähtökohtaisesti kuvaamaan etätyöhön liitettäviä työn eri muotoja. Tunnusomaista e-työlle on teknologian mahdollistama työn joustavuus. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 24–25.) E-työn käsite on vahvasti käytössä Euroopan unionilla, joka määrittelee sen työksi tietoverkkoympäristössä ja käsite ymmärretään etätyön laajentumana (E-työ toimeksi, 2006).

E-työllä tarkoitetaan suoraan englannin kielestä käännettynä sähköistä työskentelyä. E-työhön sisältyvistä ja sen muodostamista määritelmistä on käyty paljon keskustelua, mutta käsitteelle ei ole löydetty yksiselitteistä määritelmää. E-työn määritelmä korostaa riippumattomuutta työskentelyn sijainnista, kun taas etätyön määritelmä korostaa enemmän työmatkojen korvaamiseen liittyvää näkökulmaa. (Grant ja muut, 2013.)

2.2.2 Virtuaalinen tiimi

Virtuaalisella tiimillä tarkoitetaan jonkin tietyn erityistaidon omaavaa ryhmää, jonka jäsenet työskentelevät maantieteellisesti erillään toisistaan (Fan ja muut, 2014; Allen ja

muut, 2015). Virtuaaliset tiimit muodostuvat yhdestä tai useammasta alaryhmästä, jotka toimivat hajautetusti rinnakkain (Ocker ja muut, 2011). Nykyisessä tietoyhteiskunnassa virtuaaliset tiimit ovat nousseet tärkeäksi osaksi organisaatorakenteita. Virtuaalisuus tarjoaa organisaatioille ja työntekijöille monia etuja ja mahdollisuuksia. Etuina pidetään usein ylläpito- ja käyttökustannusten vähentymistä, tuottavuutta ja maailmanlaajuisen tietotaidon hyödyntämistä. (Connaughton & Daly, 2004.) Työntekijöille mahdollistetaan vapaus ja joustavuus työntekoon. Virtuaalitiimeissä jäsenet toimivat itsenäisesti, ja saavat enemmän vastuuta työtehtävien suorittamiseen ja aikataulutukseen. (Fan ja muut, 2014.)

Tiimin sisäinen kommunikointi ja yleinen viestintä tapahtuvat eri tieto- ja viestintävälineitä käyttäen. Tiimin jäsenillä on toisiinsa nähden täydentäviä taitoja ja he työskentelevät sitoutuneina yhteisten tavoitteiden eteen. (Mihhailova, 2009.) Tärkeä viestintätapa virtuaalitiimeissä on motivoiva viestintä, jolla etäjohtaja voi edistää työntekijöidensä motivaatiota ja luovuutta (Fan ja muut, 2014). Virtuaalisessa työympäristössä virtuaalitiimi toimii työssä, jossa teknologia mahdollistaa ajasta- ja paikasta riippumattoman monialaisen yhteistyön (Ojala, 2009).

2.2.3 Aika- ja paikkariippumaton työ

Moderni näkökulma liittyy työnteon luonteen vapauttamiseen ajasta ja paikasta riippumattomaksi, jolloin työnteon sääntely ja kontrolli vähentyvät (Rauramo, 2018). Ajasta ja paikasta riippumaton työ tarkoittaa usein samaa kuin hajautettu työ ja siitä voidaan käyttää myös termiä joustava työ. Keskeistä on, että ihmiset voivat liikkua ja tehdä työtään vapaammin. Vahvan kontrollin sijaan edellytyksenä on, että työtehtävät tulevat tehdyiksi. Työtä on mahdollista tehdä kotona, matkustaessa tai työpaikalla omiin aikatauluihin parhaiten katsomallaan tavalla. Työaika usein sijoittuu toimistotyöaikoihin, mutta voi sijoitua myös iltaan, yöaikaan tai varhaiseen aamuun. Työaika riippuu henkilön työrytmistä, työnkuvasta ja elämäntavoista. (Vilkman, 2016, luku 1.)

2.2.4 Hajautettu työ ja organisaatio

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka on jakautunut maantieteellisesti eri alueille ja paikkakunnille erityyppisinä ja erikokoisina yksikköinä. Hajautetussa organisaatiossa korostuvat ryhmien rakenteet ja muodot, vuorovaikutus, johtaminen, toimintamallit ja yhteisesti sovitut säännöt. Psykologisten tekijöiden tärkeys ja merkitys kasvavat hajautetussa organisaatiossa. Hajautetulla työllä tarkoitetaan työskentelyä eri yksiköissä tai tiimeissä varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Keskeistä on verkostoituminen ja sähköisten viestintävälineiden hyödyntäminen sekä itseohjautuvuus. Äärimmillään hajautettu työ voidaan toteuttaa täysin virtuaalisesti. (Ollila ja muut, 2018.)

Hajautetulla työllä on olennainen merkitys erityisesti organisaatioille, joissa kuri ja kontrolli ovat vahvasti läsnä. Hajautettu työ tuo mukanaan uusia toimintatapoja, jolloin työajan ja fyysisen läsnäolon sijaan, valvonta keskittyy enemmän itse työtehtäviin. Työtehtävien hoitaminen itsenäistyy ja vastuunjakojen hierarkkisuus madaltuu. (Spinuzzi, 2007.) Hajautetun työn yhteydessä käytetään usein myös termejä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. Keskeistä on, että hajautettua työtä tehdään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Tunnusomaista hajautetulle työlle on työyhteisön yhteinen tavoite, vaikka tiimit ovat fyysisesti jopa eri puolilla maailmaa. Hajautetussa työssä kaikki työntekijät voivat olla fyysisesti eri paikoissa. (Vilkman, 2016, luku 1.)

Hajautetussa organisaatiossa työntekijät suorittavat eri projekteja ja tehtäviä, mutta heitä yhdistää eriävistä työnkuvista riippumatta yhteinen tavoite. Yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttaminen vaativat säännöllistä vuorovaikutusta, toimivaa kommunikointia ja viestintää, jotka yhdessä muodostavat verkoston ja sen myötä hajautetun organisaation. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 14.)

2.2.5 Liikkuva työ

Liikkuvasta työstä (*mobile telework*) puhutaan, kun työtä tehdään säännöllisesti määritellyn työpisteen ulkopuolella ja työ sisältää paljon matkustamista. Työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti, koska työn luonne vaatii. Työ voi vaatia esimerkiksi matkustamista eri projektien ja asiakkaiden luokse. Usein vähintään työmatkapuhelin ja kannettava tietokone tukevat liikkuvaa työtä. (Daniels ja muut, 2001.)

Liikkuvasta työstä voidaan käyttää myös käsitettä mobiilityö tai monipaikkainen työ. Liikkuvassa työssä käytetään monta tuntia työviikoista työmatkoihin tai siirtymiin asiakkaiden luokse. Liikkuva mobiilityö on yleisintä johtoasemassa toimiville henkilöille. (Ollila ja muut, 2018.) Suurimmaksi osaksi liikkuvaa työtä tekevät muun muassa myyntitöitä tekevät henkilöt, konsultit, poliisit, huoltoinsinöörit ja asiantuntijat. Tavallista on tehdä töitä esimerkiksi juna- ja lentomatkoilla, hotelleissa, kahviloissa ja automatkoilla. (Daniels ja muut, 2001.) Liikkuva työ ja etätyö eivät tarkoita täysin samaa, sillä liikkuvassa työssä edellytyksenä on varsinaiselta toimipisteeltä poistuminen. Liikkuva työ tapahtuu kokonaan tai osittain etäyhteyksiä hyödyntäen.

2.3 Etätyön mahdollisuuksia ja haasteita

Etätyöllä on lukuisia etuja ja haittoja niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Etätyötä voidaan pitää parannuskeinona erilaisille organisatorisille ja sosiaalisille epäkohdille. Yrityksen tai organisaation näkökulmasta etätyö voidaan nähdä strategisena ratkaisuna vähentäen kiinteistökustannuksia ja lisäten työntekijöiden tuottavuutta. Työntekijän näkökulmasta etätyö vastaa hyvin työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän yhteensovittamiseen. Työmatkojen poistuessa aikaa jää enemmän harrastuksiin ja vapaa-ajan viettoon. Etätyön mahdollisuuksia on myös perusteltu ilmansaasteiden ja liikennemuutosten vähentymisellä. Ympäristönäkökulmasta etätyöllä vähennetään paitsi työmatkaliikennettä,

myös suurien toimistorakennuksien energian kulutusta. (Bailey & Kurland, 2002; Perez ja muut, 2004; Greer & Payne, 2014.)

Etätyön merkittävät edut ja tavoitteet liittyvät työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Työnantajan tarjoama mahdollisuus etätyöhön houkuttelee monia ammattitaitoisia työntekijöitä. (Ruohomäki, 2020.) Merkittävänä hyötynä voidaan pitää kokonaiskustannusten vähentymistä, kun isoille työskentelytiloille ja työkalusteille on vähemmän tarvetta. Etätyön on tutkittu olevan tehokasta ja aikaansaavaa, kun työntekijälle annetaan tarpeeksi vapautta, itsenäisyyttä ja vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työntekoon. (Vilkman, 2016, luku 1; Connaughton & Daly, 2004.) Etätyötä voidaan pitää ratkaisuna odottamattomalle tilanteelle ja toiminnan jatkuvuudelle, jos lähityöskentely toimistolla ei ole mahdollista. Yllättäviä tilanteita voivat olla esimerkiksi erilaiset luonnon ilmiöt ja katastrofit, maailmanlaajuiset pandemiat sekä erilaiset turvallisuus- ja terveysvaarat, joiden vuoksi toimistolle ei voi mennä. (Greer & Payne, 2014.)

Pyöriä ja muut (2016) tutkivat kokoaikaisia kotietätyöntekijöitä ja heidän kokemuksiaan etätyöskentelystä. Saatujen tulosten mukaan etätyöntekijät kokivat työpaikan ilmapiirin, innovoinnin, esihenkilön toimet, työnsä tuloksellisuuden, tiedonkulun ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työskentelyynsä muita palkansaaajia paremmiksi. Tutkimuksen mukaan toimiva etätyö vaatii huolellista suunnitelmallisuutta ja säännöllistä viestintää työntekijän ja muun työyhteisön välillä.

Tulevaisuuden työelämässä korostuu erityisesti työuran pidentyminen ja työn perheystävällisyys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen osana ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia (Klemetti, 2019). Euroopan komissio (2019) nostaa esille kuusi ennustetta tulevaisuuden työelämästä, jotka ovat työvoiman väestökehitys, globalisaatio, tekninen kehitys, työalustojen kehittäminen, epätyypillisten työmuotojen lisääntyvyys sekä muut merkittävät muutokset työn luonteessa. Digitaalinen aikakausi muovaa työelämää ja muuttaa taitotarpeita. Uusia työnteon malleja syntyy, kun tekninen kehitys, automaatio, tekoäly ja muut nousevat tekniikat muuttavat työn ja työllisyyden luonnetta. Työ on

entistä joustavampaa, hajautetumpaa ja tietoperusteisempaa ja tärkeäksi koetaan itsensä toteuttaminen. Digitaaliset ja sosiaalis-emotionaaliset taidot ovat tärkeitä taitoja työelämässä. (European Commission, 2019.)

Etätyöllä voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia, joustavuutta ja tuottavuutta. Etätyö korostaa henkilöiden autonomisuutta ja mahdollistaa työskentelyn omaan rytmiin sopivaksi. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyrytmiin, työrauhaan, työjärjestykseen ja työn aikataulutukseen. Työn joustavuus ja vaikuttamismahdollisuudet työnteon aikoihin ja paikkoihin voivat edistää hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Ruhomäki, 2020; Tuomivaara ja muut, 2016, s. 64–65.) Etätyöhön liitetään usein edut työn tuottavuudesta, vähentyneistä poissaoloista, alhaisemmasta työntekijöiden vaihtuvuudesta ja organisaatioon sitoutuneisuudesta (Greer & Payne, 2014).

Etätyössä usein myös työrauha on parempi, koska usein työntekoon tulee vähemmän keskeytyksiä kuin esimerkiksi toimistolla. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työntekoon ja itseohjautuvuus edistävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Parhaimmillaan etätyö on todettu vähemmän stressaavana ja työn tuottavuus on lisääntynyt. Etätyö toimii myös vetonaulana erityisesti rekrytoinneissa. (Tuomivaara ja muut, 2016, s. 64–65.) Etätyö houkuttelee potentiaalisia osaajia eri kaupungeista ja luo mahdollisuudet rekrytointialueen laajentamiseen sekä potentiaalisten työntekijöiden löytämiseen (Greer & Payne, 2014).

Etätyö mahdollistaa työnteon riippumattomuuden ajasta ja paikasta. Työnantajille etätyömahdollisuus voi olla rekrytointivaltti, jolloin valintoja voidaan tehdä muun kuin työpaikan sijainnin perusteella. Osatyökykyisten mahdollisuudet osallistua työelämäänsä voivat etätyön myötä parantua, ja etätyö voi edesauttaa ikääntyviä työntekijöitä jaksamaan paremmin eläkeikään asti. Tällä tavoin etätyö voi mahdollistaa pidempiä työuria. (Ruhomäki, 2020.)

Monet etätyön väittämät usein puoltavat etätyön tuottavuutta. Bailey ja Kurland (2002) toteavat artikkelissaan, että puhtaasti työn tuloksellisuuden näkökulmasta on puutteellisen vähän selkeää tietoa siitä, että etätyö todella lisääisi työn tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Usein raportit työn tuloksellisuudesta ja tuottavuudesta pohjautuvat yksilöiden omaan arvioon. Erityisesti jos työntekijät ovat vapaaehtoisesti etätyössä ja haluavat työskennellä kotona, niin he saattavat olla puolueellisia arvioidessaan omaa työskentelyään. Etätyöntekijöiden itse raportoimat tiedot eivät välttämättä tarjoa vakuuttavaa tukea liittyen etätyön tuloksellisuuden todistamiseen. (Bailey ja Kurland, 2002.)

Etätyöllä on monia liitoksia työn tehokkuuteen. Avaintekijöitä tehokkuuden lisäämiseen ovat muun muassa sisäinen motivaatio, rehellisyys, itseluottamus ja hyvät viestintätaidot. Etätyö voi edistää työntekijän itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä. Työn tehokkuus, yksilön hyvinvointi ja työelämän tasapaino ovat todettu keskeisiksi osa-alueiksi tarkasteltaessa etätyön hyötyjä ja riskejä. Edellä mainitut osa-alueet kulkevat käsikädessä ja osittain myös päällekkäin, sillä työntekijän hyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa negatiivisesti ja positiivisesti työntekijän tehokkuuteen. (Grant ja muut, 2013.)

Etätyöhön liitetään myös monia haasteita. Etäjohtamisen epäonnistuessa työntekijät voivat vieraantua ja tuntevat olonsa eristäytyneiksi työyhteisöstään. Työntekijästä saatua tuntua, että hänet on unohdettu ja hänen työpanoksellaan ei ole merkitystä. Etätyöhön liittyvissä tutkimuksissa on todettu puutteellisuutta informaation kulussa ja odotukset liittyen uran etenemismahdollisuuksiin ovat saattaneet heikentyä. (Tuomivaara ja muut, 2016, s. 65.) Etätyöntekijöiden sosiaalista eristäytymistä omasta tiimistään voidaan pitää yhtenä vakavimpana etätyön ongelmana. Merkittävimmät etätyön haasteet liittyvät toistuvasti eristäytymiseen ja viestintään. (Wojcack ja muut, 2016; Dahlstrom, 2013.)

Vaikka etätyön ja työhyvinvoinnin välillä nähdään paljon hyvää, niin etätyö voi vaikuttaa myös negatiivisesti työhyvinvointiin. Todellinen työstä irtautuminen voi olla etätyössä vaikeaa, jolloin työpäivät ja työtunnit saattavat venyä pitkiksi. Äärimmillään tilanne voi

johtaa työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiseen, jos työtä on liikaa eikä sitä kykene hallitsemaan. Etätyötä tehdessä myös työergonomian ja työtilojen on oltava kunnossa. Työnantajalle saattaa koitua lisäkustannuksia esimerkiksi ergonomisten työtilojen järjestämisestä. Kotietätyössä tilat eivät usein ole suunniteltuja työn tekemiseen. Myös perheenjäsenet saattavat häiritä kotona työrauhaa ja pieni asunnon koko saattaa rajoittaa työntekoa. Omaa kotia ei haluta muuttaa toimistoksi. Työpaikan ja kodin rajojen hämärtyminen koetaan kuormittavana ja stressaavana (Ruohomäki, 2020; Tuomivaara ja muut, 2016, s. 65.)

Merkittäviä haasteita etätyössä ovat tekniikan saatavuus ja käytettävyys sekä etätyön integroiminen osaksi organisaation strategiaa ja koko organisaatiorakennetta. Haastetta luo myös työntekijöiden sisäisen motivaation ylläpitäminen ja hallinta. Merkittäviä haasteita luovat yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset. Yleinen syy etätyön vastustamiselle on tietoinen valinta pitää työ ja vapaa-aika selkeästi erillään. (Ruohomäki, 2020).

Keskeisimmät etätyön riskit ja haasteet liittyvät yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen, luottamukseen ja työtapoihin. Haastavaa on toimivan tiimin ja yhteisöllisyyden muodostaminen sekä aidon yhteistyön toimivuus ja vuorovaikutus. Hyvän vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja säännöllisyyttä. Haasteellisuutta luo yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttäminen. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea olevansa osa ryhmää tai tiimiä. Ihmiselle on luontaista kuulua osaksi jotakin ihmisjoukkoa. Usein viestinnästä löytyy ongelmakohtia, jos työntekijä tuntee olonsa eristyneeksi tai ulkopuoliseksi. Viestinnän kärsiessä myös työntekijän motivaatio ja sitoutuneisuus saattavat heikentyä. (Vilkman, 2016, luku 1.)

Psyykkisen läheisyyden tunne voi olla fyysistä läheisyyttä tärkeämpää yhteisön toiminnassa. Sosiaalisen tuen puute kuten henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu ja palautteen, neuvojen sekä ohjeiden antaminen saattavat luoda haasteita. Sosiaalinen tuki on merkittävä työn voimavara-
lähde, jolla voidaan ehkäistä työuupu-

musta ja stressiä sekä tyytymättömyyden tunnetta. Luottamuksen säilyttäminen ja ylläpitäminen sekä rakentaminen aiheuttavat etäjohtajalle haasteita. Työntekijöiden motivoiminen, huomioiminen ja osallistaminen kaipaavat lisähuomiota. (Vilkman, 2016, luku 1.) Henkilökohtaiset tapaamiset vähentyvät ja hankaloituvat esihenkilön ja alaisen sekä ryhmien välillä. On hyvin tärkeää, että harvoin toteutetut tapaamiset hoidetaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Bergum, 2009, s. 125.)

Etätyö luo haasteita etäyhteyteen tarvittavan teknologian ja eri tasoisen teknologisen osaamisen osalta. Lisäksi koko työkuulttuurin muutos on hidas prosessi, jossa vaaditaan taitavaa muutosten hallintaa. Haasteita luo hiljaisen tiedon ja viestinnän kulku työyhteisössä. Yhteisöllinen oppiminen vähenee etätyössä. Työyhteisön kannalta merkittävät yhteisöllisyys ja yhteishenki eivät välttämättä kehity etäyhteydessä samalla tavalla kuin toimistolla. Merkittävä asia on tietoturvallisuus, joka on melkoinen pulma ratkaistavaksi ja monelle organisaatiolle myös hidaste etätyön käyttöönotossa. (Kauhanen, 2012, s. 54–55.)

3 Etätyön johtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus

Tässä luvussa käsitellään etätyön johtamista, etäjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia sekä virtuaalista vuorovaikutusta hajautetussa työyhteisössä. Luvussa tuodaan esille teollisessa kirjallisuudessa toimivaksi todettuja toimintatapoja, käytäntöjä ja johtamis-malleja, jotka tukevat esihenkilön onnistumista etäjohtajana.

Sähköinen julkinen hallinta ja sähköinen hallinto ovat olleet suosittuja aiheita tutkimus-kirjallisuudessa viimeisten 15 vuoden aikana, mutta sähköinen johtaminen hallinnossa on jäänyt tarkastelun ulkopuolelle. Digitalisaation seuraukset ovat syvällisiä ja sen vaiku-tuksia on tutkittu monissa eri asiayhteyksissä. Tutkimuksia on tehty paljon julkisen hal-linnon ja kansalaisten välisestä sähköisestä vuorovaikutuksesta, esimerkiksi verkkosi-vuilla, sosiaalisessa mediassa ja muissa sähköisissä hallintorakenteissa. Tutkimukset di-gitalisaation vaikutuksista johtajien ja alaisten väliseen kommunikointiin tieto- ja viestin-täkanavien välityksellä on ollut kuitenkin vähäistä ja vaatimatonta. Teorian rakentuminen osaksi organisaatiotutkimusta ja julkishallintoa on ollut vähäistä. (Montgomery, 2019.)

Tutkimukset ja keskustelut siitä, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut hallinnollisella ta-solla johtajuuteen, on ollut puutteellista. Merkittävänä syynä Montgomery ja muut (2019) mainitsevat kyvyttömyyden tuottaa operatiivista määritelmää etäjohtamiselle (e-leadership). Merkittävä syy tutkimuksen puutteelle julkisella sektorilla on etäjohtamisen epäselvä määrittely ja käsitteellistäminen. Lisäksi valtaosa etäjohtamisen kirjallisuudesta on ollut hajanaista ja enimmäkseen teoreettista tarkastelua ilman mikrotasoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että etäjohtamista ei olisi lainkaan tutkittu esimerkiksi erilaisilla te-hokkuusteorioilla. Tutkimustuloksia on integroitava ja määriteltävä tarkoituksenmukai-sella tavalla, jotta johtajan rooli konkreettisesti huomioidaan virtuaalisessa kontekstissa. (Montgomery, 2019.)

Johtajuus (*leadership*) on johtamisen (*management*) ydintoiminto. Johtajuudella tarkoi-tetaan prosessia, jolla yksi henkilö pyrkii vaikuttamaan toiminnallaan useaan muuhun

henkilöön. Pyrkimyksenä on päästä kohti ryhmän ja organisaation tavoitteita. Johtajuus on sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jonka vuoksi se vaatii johtajan lisäksi vähintään yhden tai useamman johdettavan. Johtajuudella voidaan parhaimmillaan saada aikaan vapaaehtoista ja oma-aloitteista toimintaa alaisten keskuudessa. (Wojcak ja muut, 2016.)

Vapaaehtoisuus ja valinnaisuus erottavat johtajuuden muodollisesta auktoriteettiin perustuvasta vaikuttamisesta. Johtajuudella on vaikutusta työntekijöiden määrätietoiseen ja tavoitteelliseen käyttäytymiseen ja toimintaan pitkällä aikavälillä. Johtajuus voidaan erottaa johtamisesta. Johtamisessa keskeisiä asioita ovat tarkka organisointi, yksityiskohmainen suunnittelu, korostunut hallinta ja ohjaaminen. Johtaja on henkilö, joka pyrkii suorittamaan kaikki edellä mainitut asiat. Johtajalle muodostuu usein auktoriteetti asemansa tai työtehtäviensä puolesta. Johtajuudessa taas käsitellään kokonaisvaltaisesti vaikuttamista ja auktoriteetin tai sosiaalisen statuksen sijasta asioihin pyritään vaikuttamaan muilla keinoin. (Wojcak ja muut, 2016.)

3.1 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on yleistä erityisesti erilaisissa asiantuntija-ammateissa, palveluammateissa ja toimistotöissä (Rauramo, 2018). Moni esihenkilö saattoi tuntea itsensä toimetomaksi täysin uudeltaisessa tilanteesta, kun koronapandemia eristi yhtäkkiä kaikki työntekijät etätöihin. Hetkessä esihenkilön oli oltava läsnä enemmän kuin koskaan aiemmin ja tämän lisäksi vain etäyhteydellä. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 84–85.)

Etätyötä on osattava johtaa oikein, jos halutaan mahdollistaa etätyön tarjoamat edut. Etätyön hyötyjen saavuttamiseksi esihenkilöitä on koulutettava, jotta he osaavat johtaa uusia työnteon malleja. Etätyön johtamisessa on tärkeää tukea erityisesti osallistavuuden kulttuuria työyhteisössä. (Lautsch & Kossek, 2011.) Virtuaalisissa ja hajautetuissa organisaatioissa on huomioitava etenkin vuorovaikutuksen ja kommunikaation erityisvaatimukset. (Ollila ja muut, 2018).

Etäjohtamisella tarkoitetaan sosiaalista vaikuttamisen prosessia lähi- ja etäyhteydellä tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Etäjohtamisella vaikutetaan ihmisten asenteisiin, tunteisiin, ajatteluun, käyttäytymiseen ja suorituskyykyyn. Määritelmä toimii abstraktilla ja yleisellä tasolla sen korostaessa ensisijaisesti tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä. Vaihtoehtoisesti määriteltynä etäjohtaminen on perinteistä johtajuutta. Tämä tarkoittaa, että kasvokkain tapahtuvan suoran kommunikoinnin sijaan viestitään paljon sanattomalla viestinnällä, jossa henkisen ja fyysisen läsnäolon ylläpitäminen vaatii erityistä ponnistelua. (Montgomery ja muut, 2019.)

Etäjohtaminen vaatii taitavaa sähköisten ja perinteisten viestintätapojen yhdistämistä ja sekoittamista sekä niiden samanaikaista ja tehokasta käyttöä. Etäjohtajan on tiedostettava nykyiset tieto- ja viestintäteknikat ja osattava käyttää niitä valikoidusti. On tunnistettava tapauskohtaisesti, mitkä viestintätavat toimivat missäkin tilanteessa niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Etäjohtaminen on taitoa valita perinteisten ja sähköisten menetelmien joukosta tehokkaimmat menetelmät eri tarkoituksiin. Etäjohtajan on omattava riittävä tekninen osaaminen tieto- ja viestintävälineiden käyttöön. Taitava etäjohtaja käyttää eri tieto- ja viestintäteknikoita eri tilanteissa. Tärkeää on integroida uudet viestintävälineet jo käytössä oleviin malleihin. Ratkaisevaa on löytää sopivimmat teknologiaratkaisut ja käyttää niitä asiantuntevasti. (Montgomery ja muut, 2019.)

Etätyön johtaminen vaatii onnistuakseen Rauramon (2018) mukaan usein enemmän kuin perinteinen johtaminen. Etäjohtamisen taitoja tarvitsevat nykypäivänä yhä useammat esihenkilöt. Etäjohtaminen on ydiosaamista, jota jokaisella esihenkilöllä tulisi olla. Etäjohtaminen ei tarkoita johtamistarpeen vähentämistä vaan erityisesti johtamistaitojen parantamista. Viikmanin (2019) mukaan etäjohtaminen on pohjimmiltaan taitavaa ihmisten johtamista, jossa huomio kiinnittyy entistä enemmän ihmisiin. On tunnistettava etäjohtamiseen ja virtuaalitiimiin kohdistuvat haasteet. Etätyön yleistyessä on tärkeää, että organisaation ylin johto ja lähiesihenkilöt sitoutuvat yhdessä etätyöskentelyn edistämiseen. Muutosten keskellä organisaatio on pidettävä toimintakykyisenä, tuottavana ja elinvoimaisena. Ennalta sovitut etätyökäytännöt auttavat vaikeissa tilanteissa. Selkeät

toimintatavat ja etätyösäännöt selkeyttävät toimintaa ja pyrkivät takaamaan tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun.

Montgomery ja muut (2019) määrittelevät etäjohtamisen e-johtajuudeksi eli sähköiseksi johtamiseksi. Teknologiavälitteisestä johtamisesta on tullut kriittinen tekijä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Perinteisessä ja virtuaalisessa työyhteisössä tarvittavat johtamistaidot ovat hyvin yhtenäisiä, mutta eroavat kuitenkin toisistaan. Eroavaisuudet ovat kriittisiä erityisesti organisaation menestymisen ja epäonnistumisen näkökulmista. (Montgomery ja muut, 2019.)

Johtamisen näkökulmasta perinteistä ja hajautettua organisaatiota ei voida johtaa samalla tavalla. Ihmisten virtuaalinen johtaminen vaatii aktiivisempaa ja monitahoisempaa johtamisosaamista. Etäjohtajan on oivallettava ja kehitettävä erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan ja sitouttamisen edistämiseksi. Etäjohtamisen haasteita ovat läsnäolon ja näkyvyyden ylläpito, yhteisten käytäntöjen vakiinnuttaminen sekä sujuva tiedon jakaminen ja kulku. (Ollila ja muut, 2018.)

Etäjohtajan tulisi käyttää empaattista ja ymmärtäväistä lähestymistapaa ohjatessaan alaisiaan. Tehtäväkeskeisessä työssä etäjohtajan on panostettava erityisesti ohjeiden antamiseen ja säännölliseen palautteenantoon. Luovassa työssä etäjohtajan on annettava enemmän positiivista kannustusta palautteen muodossa ja haastettava työntekijöitään edistämään luovuuttaan. (Fan ja muut, 2014.) Sydänmaanlakka (2012) mukaan etäjohtaminen vaatii onnistuakseen selkeät säännöt ja toimintamallit, selkeät tavoitteet ja tavoitteiden seurannan, toimivan palautejärjestelmän sekä mallit toiminnan kehittämiseksi.

Itsessään tavoitteiden luettelointi ja työtehtävien jakaminen eivät riitä. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta toiminta ohjautuu oikeaan suuntaan ja energia kohdentuu oikeisiin asioihin. On tärkeää, että työntekijät tiedostavat mitä heiltä odotetaan. Usein säännöllinen vuorovaikutus jää kuitenkin taka-alalle tai ainakin epämääräiseksi. Tarvitaan säännöllistä keskustelua tavoitteista ja asioiden etenemisestä, ajatusten vaihtoa,

sparraillua, henkistä kannustusta ja keskustelua epävirallisistakin asioista työn ulkopuolelta. Tarvitaan välittävää seurantaa. Esihenkilöllä on oltava riittävästi aikaa ja resursseja ihmisten johtamiseen, jotta molemminpuolinen luottamus ja keskinäinen ymmärrys voivat rakentua. On pyrittävä luomaan yhteys, jolla mahdollistetaan asioiden avoin keskustelu ja madalletaan kynnystä ajatustenvaihtoon. Etäjohtaja tarvitsee mahdollisuuden riittävään ajankäyttöön ja yhteyden luomiseen alaistensa kanssa. (Vilkman, 2019.)

Etäjohtajan liiallisesta kontrolloinnista ja valvonnasta on enemmän haittaa kuin hyötyä. Etäjohtajan on huolehdittava hyvästä ja säännöllisestä vuorovaikutuksesta, jotta ylimääräiselle kontrolloinnille ei synny tarvetta. Etäjohtajalla on riittävä tilannekuva ja ymmärrys työntekijän tilanteesta, kun priorisoidaan säännöllinen ja toimiva vuorovaikutus. Työn selkeät tavoitteet ja suunnan näyttäminen auttavat luottamuksen rakentamisessa ja kontrollin vähentämisessä, jolloin aikaa ja energiaa jää enemmän aikaansaamiseen kuin valvontaan. Etätyössä työn itsenäisyys lisääntyy, jolloin tärkeiksi asioiksi nousevat vastuu ja vapaus. Työntekijän on vaikea ottaa vastuuta, jos esihenkilö ei anna riittävää vapautta. (Vilkman, 2019.)

Etäjohtaminen vaatii monipuolisia johtamistaitoja, hyviä viestintätaitoja ja tietoteknistä osaamista. Etäjohtajan työ sisältää erityispiirteitä, kun työyhteisö toimii hajautetusti (Rauramo, 2018). Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin tai välttämättä edes viikoittain. Joissakin tapauksissa tapaamisia kasvotusten voi olla vain pari kertaa vuodessa. Oikean tai toimivimman etäjohtamistavan yksilöiminen ei ole mahdollista, vaan jokaisen organisaation on itse tunnusteltava, mitkä työskentelytavat toimivat omassa työyhteisössä parhaiten. (Vilkman, 2016, luku 1.) Etäjohtaminen on erityisesti yhteistyön mahdollistamista ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemista. Itseohjautuvuus on tärkeää myös esihenkilölle itselleen. On osattava aikatauluttaa ja organisoida itse omaa työtään. (Rauramo, 2018.)

Rauramo (2018) on tiivistänyt etäjohtajan tärkeimmät tehtävät kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi.

Etäjohtamisessa korostuvat erityisesti suhteiden luominen, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja sujuva tiedon kulku. On varmistettava työnteon sujuvuus, ergonomisuus, turvallisuus ja kuormittavuus. Tärkeää on myös työajan seuranta ja työkyvyn tukeminen sekä työsuojelutoiminnan edistäminen. Etäjohtajalla on monia eri tehtäväalueita, joissa vastuu korostuu. Vastuualueet voivat helposti unohtua, kun ne eivät ole joka päivä konkreettisesti nähtävissä. Montgomery ja muut (2019) ovat tapaustutkimuksensa pohjalta tiivistäneet kuusi keskeistä osaamisaluetta etäjohtajalle. Hyvän etäjohtamisen osaamisalueita ovat sähköinen viestintä, virtuaaliset sosiaaliset taidot, virtuaalisten tiimien muodostaminen, sähköisten muutosten hallinta, teknologiset taidot ja luotettavuus.

Bowness (2019) on antanut neljä ohjetta etäjohtajalle. Ensimmäisenä on nopea reagointi ja työsuorituskeskusteluiden aikatauluttaminen. Lisäksi on tärkeää, että myös epävirallisille keskusteluille järjestetään aikaa. Esimerkiksi lyhyet kymmenen minuutin spontaanit keskusteluhetket pitävät ihmiset yhteydessä toisiinsa. On tärkeää pysyä yhteydessä, kannustaa ja tarkastella yhdessä tavoitteiden täyttymistä sekä keskustella mahdollisista ongelmakohdista. Etäjohtajan on omaksuttava valmentava johtamisote ja annettava säännöllistä palautetta, jotta työntekijät tiedostavat toimivansa oikein.

Toisen ohjeen mukaan etäjohtajan tulisikin osata valmentaa. Valmentava johtamisote on linkki oppimiseen, jolla pyritään luomaan jatkuvan kehityksen kulttuuri. Etäjohtajan on mahdollistettava työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen. Ylimmän johdon on tarjottava lähijohtajalle resurssit, jotka tukevat kehityksen tavoitteita. Suorituskyvyn, palautteenannon, oppimisen ja käyttöönoton muodostamalla kehällä luodaan kehityksen ja kasvun kulttuuria. Etäjohtajan kolmantena ohjeena on toiminnan sitouttaminen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Selkeällä ja johdonmukaisella toiminnalla edistetään motivaatiota ja voimaantumista. Viimeisen ohjeen mukaan on etäjohtajan järjestettävä toimivat etäyhteydet ja huolehdittava sujuvasta siirtymisestä digitaalisiin alustoihin. (Bowness, 2019.)

3.2 Vuorovaikutus ja viestintä virtuaalisessa työympäristössä

Virtuaalinen työympäristö koostuu erilaisista teknologiaratkaisuista, välineistä, sovelluksista ja alustoista sekä palveluista toiminnalle, joka tapahtuu eri käyttöliittymiä hyödyntäen. Yhä useammat työyhteisöt ovat täysin tai osittain virtuaalisessa työympäristössä. Virtuaalinen työympäristö on merkittävä tekijä organisaatioille, jotka ovat maantieteellisesti hyvin hajautuneita. Valtaosa kommunikaatiosta tapahtuu sähköisillä viestintävälineillä, kuten sähköpostilla, puhelimella, pikaviesteillä, puhelin- ja videoneuvotteluilla ja keskustelufoorumeilla. (Rauramo, 2018.) Virtuaalisessa työyhteisössä työntekijät työskentelevät toistensa työpanoksista riippuvaisina kohti yhteistä tavoitetta ja ovat maantieteellisesti hajautuneita sekä kommunikoivat virtuaalisesti (Rauramo, 2018).

Etäyhteydet kehittyvät ja virtuaalitiimien muodostaminen ei ole koskaan ollut helpompaa monipuolisten viestintävälineiden ansiosta. Teknologia kehittyy jatkuvasti uusiutuvien tarpeiden ja käyttötarkoitusten mukaan. Virtuaalisessa työympäristössä on tärkeää, että yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteet omaan tiimiin ja työyhteisöön säilyvät. Tärkeää on säännöllinen ja avoin vuorovaikutus sekä toimiva palautekulttuuri. Etäjohtajan on huolehdittava säännöllisestä ja vastavuoroisesta palautteenannosta. (Dufrene & Lehman, 2016, s. 1–27.)

Esihenkilön tunnetaitojen harjoittaminen on tärkeää, mutta vastuu tunnetaidoista on jokaisella henkilöllä työyhteisössä. Tunnetaidoilla tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja hallita omia tunteitaan. Hyvät tunnetaidot edistävät vuorovaikutusta ja sujuvaa yhteistyötä. Etätyössä tunnetaidot saattavat korostua entisestään ja tunteet ovat läsnä myös ihmisten kohdatessa etäyhteydellä. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa tunteet ja mikroilmeet eivät välttämättä välity yhtä hyvin kuin kasvotusten kommunikoidessa, jolloin sanavalinnoilla ja ilmaisutavoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 84.)

Ilmeet ja eleet jäävät vuorovaikutuksesta usein pois, kun kommunikoidaan etäyhteydellä ilman videokuva. Tämän vuoksi on tärkeää kuunnella ja olla herkällä korvalla. Esihenkilön on pidettävä aktiivisesti yhteyttä työntekijöihinsä, jotta hän voi tiedostaa työntekijöidensä vireystilan. On oltava säännöllisesti yhteydessä alaisiin, jotta ei sivuuteta jotakin sellaista, jolla voi olla vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja toimintakykyyn. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 84.) Etäjohtamisessa liiallinen valvonta ja kontrollointi työaikaan ja paikkaan liittyen muuttavat muotoaan. Etäjohtamisessa valvonta keskittyy enemmän työn tulosten arviointiin ja tavoitteiden toteutumiseen kuin itse työn toteutustapoihin. Ratkaisevaa on, että vaaditut työt tulevat tehdyiksi. (Pyöriä ja muut, 2016.)

Etäjohtamisessa kognitiivisella psykologialla on merkittävä rooli työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. Etätyön kriittisiä menestystekijöitä ovat tuen saaminen, toimiva viestintä ja aito luottamus. Etäjohtajan reagointikyky, perusteellisuus ja viestintäkanavien valinta korreloivat vahvasti etätiimien tuloksiin, kuten sitoutuneisuuteen, luottamukseen ja tyytyväisyyteen. Esihenkilön ihmissläheisellä tuella ja esihenkilö-alaisuuden merkitystä korostavalla johtamisella vaikutetaan merkittävästi etätyöntekijöiden kokemuksiin etätyöstä. (Dahlström, 2013.)

Etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta erityisesti viestinnässä. Viestintä on etäjohtajan merkittävin työkalu. Fyysisen läsnäolon ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähentyessä erilaisten viestintävälineiden tarve korostuu. Esihenkilö voi osoittaa läsnäoloaan eri viestintävälineiden kautta. Etäjohtajan ja alaisen on löydettävä yhdessä toimivimmat viestintäkanavat ja sovittava selkeät toimintatavat ja säännöt, joista selviää mitä kanavaa käytetään mihinkin viestintään. (Surakka & Laine, 2011, s. 194–196.)

Etäjohtajan on pohdittava monia kysymyksiä liittyen viestintään, palautteenantoon ja toiminnan suunnitteluun (Bergum, 2009, s. 122). Etäjohtajan on jatkuvasti ylläpidettävä läsnäoloa ja tiedonjakoa työyhteisössä (Sydänmaanlakka, 2012, s. 57–58). Etätyössä vuorovaikutuksen on oltava säännöllistä ja ennalta suunniteltua, mutta tärkeää on myös va-

paamuotoisen ja suunnittelemattoman vuorovaikutuksen ylläpitäminen. On tärkeää tukea työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteyttä toisiinsa, jolloin tuetaan erityisesti empatian muodostumista. Empatialla voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja toimivan yhteistyön kehittämiseen, jotka voivat virtuaalisesti koitua usein haastaviksi. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 97.)

Merkittävää on epävirallisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja yhteydenpidon ylläpitäminen, esimerkiksi videoyhteydellä toteutetuilla kahvihetkillä, pikkujouluilla, yhteisillä virkistystapahtumilla ja sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa toimivan työyhteisön menestystekijöiksi Rauramo (2018) on maininnut luottamuksen, yhteisöllisyyden, sitoutumisen, kommunikoinnin, yhteiset pelisäännöt, tarpeellisen tiedonkulun ja sen hyödyntämisen sekä itseohjautuvuuden.

3.3 Luottamus virtuaalisessa työympäristössä

Luottamus on yksi johtamisen tärkeimmistä työvälineistä ja olennainen osa etäjohtamista. Rauramo (2018) on nimennyt luottamuksen tärkeimmäksi menestystekijäksi virtuaalisessa työyhteisössä ja täsmentänyt luottamuksen saavuttamisen haastavaksi. Kontrollloiva johtaminen ei toimi etätyössä, vaan tarvitaan luottamukseen rakentuvaa johtamista. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on luoda luotettava ilmapiiri ja luottamukselliset välit alaisiinsa. Luottamuksella voidaan rakentaa kestäviä ja lojaaleja suhteita. (Savolainen, 2013.)

Luottamus on tärkeää, jotta ei ajauduta liialliseen kontrolliin ja valvontaan. On tärkeää voida luottaa, että jokainen työntekijä hoitaa työtehtävänsä sovitun mukaisesti. Luottamus on uskoa ja olettamusta siitä, että henkilö toimii asetettujen odotusten ja velvoitteiden mukaan. Luottamus on uskoa ja turvautumista toisen henkilön luotettavuuteen. Keskinäinen luottamussuhde ja arvostus ovat organisaation perusta. (Chalofsky & Griffin, 2005.)

Luottamus mainitaan usein, kun kuvaillaan menestynyttä johtajaa hajautetussa työyhteisössä. Hyvä etäjohtaja luottaa alaisiinsa ja luottamuksella luodaan edellytykset toimivalle yhteistyölle. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 135.) Esihenkilön on osattava arvioida valvonnan tason tarve ja huolehdittava työsuoritusten riittävästä seurannasta. Luottamuksen rakentaminen alusta asti on ensiarvoisen tärkeää, koska virtuaalisessa yhteisössä suhteet ovat etäisempiä ja toiminta heikommin ennakoitavissa. Tutkimukset osoittavat kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeydestä luottamuksen rakentumisessa, mutta tutkimusnäyttöä löytyy myös virtuaalisesti syntyvästä luottamuksesta. Avaintekijöitä ovat yhteisesti sovitut viestintätavat, nopea reagointi, vastaaminen ja vastuullinen johtaminen. Luottamuksen rakentumisen esteitä ovat muun muassa epäonnistumiset viestinnässä, olennaisen tiedon säilyttämisessä ja reaaliaikaisen tiedon jakamisessa. (Rauramo, 2018.)

Luottamuksen, yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden säilyminen vaatii taitavaa etäjohtamista. Luottamus, yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys ovat toimivan etätiimin perusta (Haapakoski ja muut, 2020, s. 65). Vilkmanin (2016) mukaan onnistuneen etäjohtamisen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys. Jatkuva dialogi sitoo kaikki etäjohtamisen kulmakivet yhteen ja syntyy aitoa vuorovaikutusta, joka on aitoa kuuntelua, ymmärrystä, kerrontaa, kuulumisten jakamista ja yhdessä tekemistä. Kyky luottaa alaisiin on etäjohtajan tärkeimpiä taitoja. Luottamuksen lähtökohta on, että esihenkilöllä ei ole tarvetta puuttua jokaiseen asiaan. Luottamusta vahvistetaan toimivalla yhteistyöllä ja vapauden tarjoamisella. (Vilkman, 2016.) Luottamus perustuu lupauksen pitämiseen ja rehellisyyteen, jotka ovat johtajuuden avainasioita (Haapakoski ja muut, 2020, s. 68).

Avoimuus voidaan liittää luottamukseen ja läpinäkyvyyteen. On tärkeää viestiä työntekijöille asioiden etenemisestä ja asioista, jotka ovat suunnitteilla. On avattava muutosten syitä ja organisaatiossa tehtyjä päätöksiä, jotta ymmärretään syyt muutosten toteuttamiselle. Avoimuuteen liittyy Haapakoski ja muut (2020, s. 68) mukaan kyky antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. Palautetta on kerättävä säännöllisesti, jotta tarvittavat

ryhtiliikkeet on mahdollista toteuttaa ajoissa. Mitä enemmän palautetta annetaan, niin sitä luonnollisemmin palautteenantoon suhtaudutaan ja työyhteisöön rakentuu vahva palautekulttuuri.

3.4 Yhteisöllisyys virtuaalisessa työympäristössä

Yhteisöllisyys on etäjohtamisen kulmakivistä haastavin. Etätyössä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus loppuu kokonaan tai vähenee radikaalisti, kun ihmiset työskentelevät fyysisesti erillään etäyhteyksien varassa. Vuorovaikutuksen puute voi johtaa yhteisöllisyyden heikentymiseen, jolloin vuorovaikutus vähenee entisestään muodostaen noidankehän. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii erityistä huomiointia etätyössä. (Vilkman, 2016.)

Yhteisöllisyyden kehittämiseen on olennaista löytää ihmisläheisiä ratkaisuja, koska tulevaisuudessa työelämän arvot ovat yhä enemmän laadullisia eikä vain määrällisiä. Läpinäkyvyydellä vaikutetaan paljon yhteisöllisyyteen ja tulevaisuuden työelämä tulee vaativeen monia luotettavia kumppanuuksia. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan kontrolloinnin sijaan luottamista ja mahdollistamista. Mahdollistamisella tarkoitetaan muutosta ja siirtymää integroiduista järjestelmistä kohti yhteistä sitoutumisen alustaa, jossa automatisoitumisen sijaan pyritään kohti osallistavaa luovuutta. (Mazor & Stephan, 2019.)

3.5 Itseohjautuvuus virtuaalisessa työympäristössä

Itseohjautuvuuden teoria on muotoutunut motivaatioteoriasta jo 1970-luvulta lähtien, joten käsitteenä se ei ole uusi (Haapakoski ja muut, 2020, s. 101). Itseohjautuvuuden käsite on muodostunut erityisesti tutkimusten tuloksena ja kahdesta teoriasta psykolo-

gian alueella, jotka ovat sosiaalis-kognitiivinen teoria ja sisäisen motivaation teoria. Itseohjautuvuus on yksi toimivan etätyön edellytyksistä. Itseohjautuvuuden perusajatus voidaan tiivistää toiminnaksi, jossa henkilö tuntee itselleen toimivimmat työskentelytavat. (Neck ja muut, 2020, s. 9.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä työskennellä itsenäisesti ilman ulkopuolelta tulevaa jatkuvaa ohjausta tai valvontaa. Itseohjautuvuus voidaan nähdä samana asiana kuin itsensä johtaminen. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 101.) Neck ja muut (2020, s. 2–8) ovat todenneet, että jokaisen on osattava johtaa ensin itseään ennen kuin voi johtaa onnistuneesti muita. Itsensä johtaminen on kattava prosessi, joka sisältää käyttäytymisstrategioita ja kognitiivisia strategioita, jotka auttavat yksilöä osoittamaan itselleen miksi asiat tehdään ja miten ne toteutetaan. Stewart ja muut (2011) korostavat, että itsensä johtaminen ei tarkoita ulkoisen johtamisen tarpeen poistamista. Ulkoisella johtajuudella voidaan vaikuttaa merkittävästi yksilön itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kehittämiseen.

Itseohjautuvuuden perusajatus on, että ihmiset eivät tarvitse jatkuvaa holhoamista selviytyäkseen työtehtävistään. Ihmiset ovat kykeneviä ja järkeviä arvioimaan omaa toimintaansa. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 101.) On huolehdittava, että itseohjautuvuus ei käänny itseään vastaan. On tärkeä vahvistaa itseohjautuvuutta, jos työuupumus ja autonomia kehittyvät jopa ahdistukseksi. Itseohjautuvuutta voidaan tukea oma-aloitteisuudella, vapaaehtoisuudella, yhteisöllisyydellä ja kyvykkyydellä. Itseohjautuvuutta tukevat tekijät vaativat onnistuakseen organisaatiokulttuurin, joka koostuu luottamuksesta, autonomiasta ja vaivattomasta vuorovaikutuksesta. (Savaspuro, 2019, s. 51–53.)

Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimusprojektin mukaan (Lehtimäki, 2020) itsensä johtaminen on tärkeä edellytys onnistuneelle etätyölle ja keskeinen etätyötaito tulevaisuudessa. Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä säädellä omaa toimintaa ja käyttäytymistä asetettu-

jen tavoitteiden saavuttamiseksi erilaisia strategioita hyödyntäen. Hyödynnettäviä strategioita ovat esimerkiksi erilaiset käyttäytymiseen-, luonnolliseen palkitsemiseen- ja rakentaviin ajatusmalleihin liittyvät strategiat.

Lehtimäki (2020) yhdistää itseohjautuvuuteen psykologisen pääoman näkökulman. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan henkisiä voimavaroja ja myönteistä mielen kehityksen tilaa, kuten toiveikkuutta, sinnikkyyttä, optimistisuutta ja itsevarmuutta. Ihmisen henkinen hyvinvointi ja psyyke luovat tärkeän täydennyksen itsensä johtamiseen erityisesti epävarmuuden hetkinä kuten koronapandemian aikana. Tutkimusten mukaan psykologisella pääomalla on positiivinen yhteys työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen, kuten työn tuloksiin, tavoitteiden täyttymiseen sekä psyykkiseen hyvinvointiin (Luthans, 2015, s. 50–75).

3.6 Valmentava johtaminen

Etäjohtaminen on nimensä mukaan etäältä johtamista, jossa korostuvat erityisesti mentoimisen, tukemisen ja motivoimisen taidot. Tunneäly ja valmentava johtamisote korostuvat etäjohtajan työssä. (Vartiainen ja muut, 2014, s. 124–128.) Työelämän muutos on paljastanut johtamistapojen rajallisuuden. Vuorovaikutus on esimerkiksi aiemmin tukenut vain kerran vuodessa käytyihin kehityskeskusteluihin. Taitavat johtajat ja organisaatiot kohdistavat johtamisen painopisteen hajallaan olevien työntekijöiden sitouttamiseen ja rohkaisemiseen. Valmentavalla keskusteluotteella sitouttaminen auttaa työntekijöitä kehittymään ja saavuttamaan paremmin työnsä tavoitteet. (Bowness, 2019.)

Valmentavassa johtajuudessa vaikutetaan ja tullaan itse vaikutetuiksi. Keskeistä on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistyö, jossa pyritään saamaan yksilön kaikki potentiaali esiin koko ryhmän ja organisaation hyödyksi. Ryhmän potentiaali kasvattaa yksilön voimaantumista. Valmentavassa johtajuudessa luottamus on toiminnan perusta.

Esihenkilön tehtävänä on tukea ja hyödyntää yksilöiden erilaisuutta sekä valjastaa eroavaisuudet voimavaroiksi. Valmentavassa johtajuudessa yksilöitä tarkastellaan kehittyvinä, arvokkaina ja pitkäaikaisina kumppaneina. Joissakin tapauksissa esihenkilö saattaa ajaa työntekijänsä ahdinkoon ja repii heistä kaiken energian irti. Valmentavassa johtajuudessa tarkoituksena on luoda uutta energiaa yksilölähtöisesti. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 9–12.)

Valmentavassa johtamisessa on kyse yksilöllisyydestä, tavoitteellisuudesta ja vuorovaikutuksesta. Tavoitteena on tukea yksilöitä löytämään itse toimivimmat ratkaisut. Olen-
naista on tavoitteiden saavuttaminen ja yksilöiden kehittyminen. Etätyössä työn itsenäisyys korostuu ja työntekijät kaipaavat säännöllistä keskustelua. Valmentava johtaminen ohjaa kohti tavoitteiden saavuttamista, haastaa, sparraa ja aktivoi yksilön omaa ajattelua valmiiden vastausten sijaan. Valmentavalla johtajuudella lisätään työntekijöiden itseluot-
tamusta ja oma-aloitteisuutta sekä pyritään tällä tavoin kasvattamaan motivaatiota. (Val-
pola, 2021, s. 185.)

Valmentavalla johtamisella ei itsessään kehitetä alaisia, vaan pyrkimyksenä on luoda ke-
hityksen alusta, joka tukee työntekijöiden omaa kasvua. Valmentava johtaja toimii kehi-
tyksen mahdollistajana. On muodostettava kannustava työilmapiiri, jossa ei pelätä epä-
onnistumista. Kritisoimisen ja arvostelemisen sijaan keskitytään kehittävään ja eteen-
päin pyrkivään toimintaan. Tulevaisuuden työelämässä johtaminen muovautuu yhä ih-
misläheisemmäksi ja valmentavan johtamisotteen piirteet korostuvat. Tarpeellisia asioita
tulevaisuuden johtajuudessa ovat rohkeus, omaperäisyys ja uuden kokeileminen. (Risti-
kangas & Ristikangas, 2013, s. 13–14).

4 Tutkimuksen toteutus

Edellisissä luvuissa perehdyttiin etätyön ja etäjohtamisen teoreettiseen viitekehykseen, keskeisiin käsitteisiin ja aiempiin tutkimuksiin. Teoriaosuudessa käsiteltiin sellaisia käsitteitä, johtamistapoja ja käytäntöjä, joiden odotetaan nousevan esiin tutkimustuloksia tarkastellessa. Teoriaosuuteen ja aiempaan tutkimustietoon pohjautuen on saatu aikaan empiirinen tutkimus.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä se toteuttaa tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita parhaiten. Laadullinen tutkimus tarjoaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan täysin omin sanoin. Tutkimuksella halutaan selvittää haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta. Tarkoituksena on löytää rehellisiä kokemuksia, ajatuksia ja näkökulmia etätyöstä sekä löytää edellytykset onnistuneelle etäjohtamiselle. Laadullinen tutkimus tarjoaa kattavan ja kokonaisvaltaisen lähestymistavan tutkimuskohteeseen.

Laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista, että tutkimusaineisto kerätään todellisessa tilanteessa. Olennaista on kerätyn aineiston perusteellinen ja yksilöity tarkastelu. Tarkoituksena on löytää yllättäviä asioita, toimintoja, ymmärtää tutkimuskohdetta, etsiä merkityksiä, muodostaa tulkintoja ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavien näkemyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa havaitut asiat ja merkitykset ovat ainutlaatuisia, jonka vuoksi aineistoa ei voi yleistää. Tutkimuksen toteutusta kuvaa ajatus, jonka mukaan yksittäisestä ilmiöstä tai asiasta löydetty merkitykset toistuvat myös silloin, kun samaa ilmiötä tai asiaa tarkastellaan yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 22; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164, 181–182.)

Keskeistä on kokonaisvaltainen lähestymistapa ja ymmärrys. Asioita ja ilmiöitä ei tarkastella toisistaan irrallisina vaan omissa asiayhteyksissään. Todellisissa tilanteissa aineiston hankinnan ja tarkastelun kohteena on usein ihminen. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164.) Tutkijan lähtökohdat ja oma arvopohja muovaavat väistämättä sitä todellisuutta, jota tutkija havainnoi. Laadullinen tutkimus luo ainutlaatuisen vuorovaikutusmahdollisuuden tutkijan ja tutkittavan välille. Tiedonkeruuvaiheessa tutkittava ei ole kuitenkaan täysin tutkijasta riippumaton. Tutkijan empaattinen ymmärrys omakohtaisen ja yksilöllisen osallistumisen kautta määrittää laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 23–24; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein suhteellisen pieneen tapausmäärään. Tarkoituksenmukaista ei ole pyrkiä isoon ja kaiken kattavaan aineistoon. Tavoitteena on tarkkaan harkittu aineisto, jossa kriteerinä on enemmän tutkittavien laatu kuin määrä. Aineiston laajuus on riittävä, kun samat asiat ja teemat alkavat toistua, eikä uutta tietoa enää synny. Tarkoitus on havainnoida tiettyä tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtää toimintaa syvällisemmin ja tuottaa teoreettinen tulkinta kyseisestä tapahtumasta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyks (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 181.) Tavoitteita ovat inhimillisen toiminnan syvä ymmärrys ja vuorovaikutuksellisuus tutkijan ja tutkittavan välillä. Esiymmärrys tutkittavasta asiasta ja tarkoin koottu aineisto edesauttavat harvinaisten tapausten arvioimista. Laadullisessa tutkimuksessa tilastollinen argumentointi ei ole usein tarpeen. (Alasuutari, 2011, luku 2.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein tekstimuotoista tai sellaiseksi muunneltua. Aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat, kirjeet ja muut alun perin eri tarkoitusta varten suunnitellut kirjalliset ja kuvalliset aineistot. Satunnaisotannan sijaan käytetään harkinnanvaraista otantaa, koska tarkoituksena on saada mahdollisimman edustava ja kattava aineisto. Harkinnanvaraisuus on yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Tavoitteena on aineisto, joka sisältää kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1, luku 2; Hirsjärvi, 2009, s. 181.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely nivoutuvat yhteen. Usein aineiston keruuvaiheessa tutkijalta odotetaan entuudestaan jonkinlaista osaamista ja pohjatietoa tutkittavasta asiasta. Alustavan tulkinnan muodostuminen on yleistä aineistoa kerätessä. (Hakala, 2018, s. Osa 1.) On lähes mahdotonta saavuttaa absoluuttinen objektiivisuus, koska tutkija lähestyy asiaa aina omasta lähtökohdastaan. Keskeistä on löytää ja tuoda esiin tosiasioita sekä todentaa ja vahvistaa jo olemassa olevia faktoja tai oletuksia tarkasteltavasta asiasta. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 160–161.) Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kriittisiä eroavaisuuksille. Määrällisessä tutkimuksessa pienet eroavaisuudet ja poikkeamat ovat hyväksyttäviä, mutta laadullisessa tutkimuksessa kyseenalaistetaan ja selvitetään kaikki luotettavana pidettävät havainnot. (Alasuutari, 2011, s. 38.)

Työntekijöiden näkökulmien ja kokemusten tutkiminen on tutkimuksellisesti perusteltua. Blomqvist ja Kianto (2015) ovat käsitelleet yksilöiden ja yksittäisten työntekijöiden merkitystä koko organisaatiolle. Yksilöiden tietotaito on saatava esiin ja implementoitava osaksi koko organisaation kehitystä.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Haastateltavina oli julkisella ja yksityisellä sektorilla toimivia esihenkilöitä ja etätyöntekijöitä. Haastattelut toteutettiin keväällä huhtikuussa 2021 ja haastateltavat valittiin harinnanvaraisesti eri toimialoilta ja paikkakunnilta. Joukkoon valittiin henkilöitä vuosien etätyökokemuksella ja henkilöitä, jotka tekivät etätyötä ensimmäistä kertaa pandemian puhjettua. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet haastatteluiden aikaisessa työpajassa vähintään vuoden.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 11 henkilöä, joista kuusi oli esihenkilöitä ja viisi etätyöntekijöitä. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä 13 vastaanottajalle. Tavoitteena oli saada vähintään kymmenen haastateltavaa, joista noin puolet esihenkilöitä ja puolet

työntekijöitä. Kaikki haastattelut toteutettiin tutkimuksen teeman mukaisesti etävideo-yhteydellä Zoom-kokouksessa. Viimeisten haastatteluiden aikana vastaukset alkoivat toistaa itseään, joten aineisto todettiin riittäväksi. Ilmiöstä käytetään nimitystä saturaatio eli kylläntyminen. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jolloin vastauksissa alkavat toistua samat asiat ja teemat, eikä uutta aineistoa enää muodostu lisähaastateltavista huolimatta. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 182.)

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja heille lähetettiin saatekirje, jossa lyhyesti kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja yksilöhaastatteluiden teemat. Henkilöitä pyydettiin ilmoittamaan mahdollisimman pian sopiva ajankohta haastattelulle. Haastatteluiden järjestäminen onnistui sujuvasti, koska moni oli aiheesta kiinnostunut ja halukas jakamaan kokemuksiaan. Haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 30-70 minuutin välillä. Ensin jokainen haastattelu tallennettiin ja sen jälkeen litteroitiin tekstimotoon. Litteroitavaa tekstiä oli lopulta yhteensä 143 tekstisivua.

Haastateltavista käytetään nimitystä esihenkilö tai etätyöntekijä. Etätyöntekijöistä ei käytetä termiä alainen, koska henkilöt eivät olleet haastateltujen esihenkilöiden alaisia. Haastateltaviksi valitut esihenkilöt ja etätyöntekijät olivat yksittäisiä henkilöitä eri organisaatioista. Jokainen haastateltava oli etätyössä haastatteluiden toteutusaikaan. Suurin osa haastateltavista oli ollut pandemian vuoksi täysin etänä jo lähes vuoden.

Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä, kun halutaan saada tulkintoja ja näkemyksiä sekä saada haastateltavien oma ääni kuuluviin. Yleisiä menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu ja erilaisten dokumenttien tai tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164.) Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä mahdollistaen suoran vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkittavan välillä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 204; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 34). Haastattelu voi lopulta yllättää, koska haastateltava henkilö saattaa kertoa laajemmin näkemyksistään, kuin mitä tutkija on osannut etukäteen odottaa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205).

Haastattelulajeja on kuusi erilaista, jotka ovat teemahaastattelu, avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu, ryhmähaastattelu ja kerronnallinen haastattelu. Rajanveto eri haastattelulajeille voi olla häilyvä, mutta jokainen haastattelulaji sisältää omat ominaispiirteensä. Haastattelulajit eroavat toisistaan niiden strukturointiasteen perusteella. Strukturointiasteella tarkoitetaan sitä, kuinka tarkkaan on suunniteltu etukäteen haastattelun kysymykset ja eteneminen. Strukturointiaste osoittaa, kuinka tarkkaan noudatetaan kysymysten muotoilua ja järjestystä. Haastattelu on sitä strukturoidumpi, mitä tiukemmin ja määritellymmin seurataan sen etenemistä ja kysymysten järjestystä sekä sanavalintoja. Strukturoitua haastattelua kutsutaan formaaliksi haastatteluksi. Toisessa ääripäässä on avoin haastattelu, joka on haastattelulajeista vapaamuotoisin. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun runko on etukäteen valmisteltu, mutta rungosta on mahdollista poiketa. Haastattelukysymykset ja niiden järjestys on valmisteltu etukäteen, mutta kysymysten sanamuotoja tai järjestystä ei tarvitse täysin noudattaa. Etukäteen suunnitellut kysymykset eivät anna täyttä vapautta, mutta auttavat pysymään aiheessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa saadaan usein vastaukset haluttuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 47.)

Yksilöhaastatteluiden eteneminen ja runko suunniteltiin etukäteen, mutta haastatteluiden kulku toteutettiin mahdollisimman joustavasti. Haastatteluiden joustavuus mahdollisti tarkentavat ja syventävät kysymykset haastatteluiden edetessä sekä mahdollisti vapaamuotoisen keskustelun puolin ja toisin. Haastattelut etenivät rungon mukaisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa on tyypillistä, että haastattelun suuntaa ohjaa valmis lähtökohta tai näkökulma, mutta haastattelutilanteessa halutaan säilyttää vapaus ja liikkumavara (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48).

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Analysointivaiheessa perehdytään kerättyyn tutkimusaineistoon mahdollisimman objektiivisesti. Aineistoa tarkastellaan ja analysoidaan, jotta hahmotetaan tutkimuksen kannalta oleelliset ja mielenkiintoisimmat asiat. Aineiston analysointi on tapahtumasarja, jossa teoriaa ja koottua aineistoa tarkastellaan yhteydessä toisiinsa. Analysointiprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen vaihe on aineiston pilkkominen osiin. Aineistoa pilkkomalla tutkijan on helpompi hahmottaa, jaotella ja jäsentellä aineistoaan. Analysoinnin toisessa vaiheessa aineistosta nousevia havaintoja tarkastellaan suhteessa teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin eroavaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin. Analysoinnin viimeisessä vaiheessa aineistosta muodostuneita havaintoja tarkastellaan tutkijan muodostamasta todellisuudesta käsin ja etsitään tulkintoja. (Ronkainen ja muut, 2020, s. 124–126.)

Analyysille ei ole olemassa yhtä oikeaa tai tyhjentävää määritelmää, vaan tutkimusaineiston analyysi määräytyy aina tapauskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan Alasuutarin (2011, s. 40–43) mukaan jaotella kahteen vaiheeseen. Vaiheiden jakaminen ei ole ratkaisevaa vaan toimii enimmäkseen teoriassa. Käytännössä nämä analyysin kaksi vaihetta kietoutuvat paljon toisiinsa ja tarkoituksena on saada rajattua isoa havaintojen joukkoa pienemmäksi, jotta sitä on helpompi hallita.

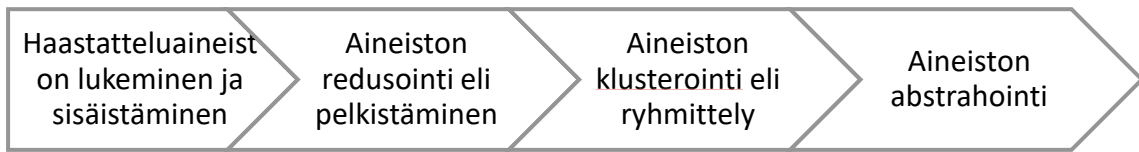
Kaksi toisiinsa kietoutunutta vaihetta ovat analyysivaihe ja synteesivaihe. Analyysivaiheessa aineistokokonaisuutta luokitellaan, pilkotaan, jaetaan, kootaan ja rajataan. Analyysivaiheessa aineisto halutaan saattaa muotoon, jossa sitä on helpompi hahmottaa. Synteesivaiheessa siirrytään takaisin kokonaisuuksiin, jossa pyrkimyksenä on muodostaa tulkintoja ja havainnoida tarkastelun kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä. Synteesivaihe on kokoava ja yhtenäistävä vaihe. Synteesivaiheessa hahmotellaan kokonaisuuksia ja etsitään yhtäläisyyksiä sekä eroja aineiston ja teorian välille. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 143–144.) Tavoitteena on yhdistää eri havaintoja, löytää säännönmukaisuuksia ja koota

yhteen havaintojoukkoja. Havaintojen yhdistämisessä tarkoituksena on luoda koko havaintojoukkoa yhdistävä säännönmukaisuus. Havaitut erot viestivät siitä, mikä tutkittavan ilmiön kannalta on merkitsevää. On olennaista yhdistää havainnot mahdollisimman pieniksi joukoiksi. (Alasuutari, 2011, s. 40–43).

Sisällönanalyysia käytetään laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysitapana. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia. Sisällönanalyysiä käytetään, kun halutaan analysoida tekstejä tai tekstimuotoon saatettuja aineistoja. Litteroitujen haastatteluiden analysointi on mahdollista toteuttaa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4.)

Tarkoituksena on löytää mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä sekä kuvailla niitä sanallisesti. Tavoitteena on löytää tekstiaineistossa piileviä merkityksiä ja muodostaa tutkittavasta aiheesta tiivis ja yleistävä kuvaus niin, että aineiston informaatioarvo ei kuitenkaan kärsi. Sisällönanalyysi on asianmukainen valinta, kun aineiston keskeiset asiat halutaan tiivistää sanalliseen muotoon. (Tuomijärvi & Sarajarvi, 2018, luku 4.)

Tässä tutkimuksessa analyysi eteni teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaan, jossa teoria ohjasi analyysin toteutusta ja etenemistä. Tutkimuksen teoriaosuuden aihealueet ohjasivat litteroiduista teksteistä erottuvia vastauksia. Litteroiduista teksteistä valikoitiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Teorialähtöisessä analyysissä aineistosta etsitään teoriaan pohjautuen tiettyjä asioita, merkityksiä ja käsitteitä, joita verrataan jo olemassa olevaan teoriaan tai tietoon. Sisällönanalyysin vaiheet esitetään kuviossa 1. (Tuomijärvi & Sarajarvi, 2018, luku 4.)



Kuvio 1. Sisällönanalyysi vaiheittain (mukaillen Tuomijärvi & Sarajärvi, 2018, s. 92.)

Tutkimusaineisto lajiteltiin tutkimuksen teoriaosuuden aihealueiden mukaan. Ensin pelkistettiin suoria lainauksia, joita oli paljon. Esimerkki pelkistämisestä esitetään alla olevassa taulukossa. Taulukossa 1 on nostettu esiin suoria lainauksia ja niiden pohjalta muodostettuja pelkistystyksiä. Pelkistämisen jälkeen muodostettiin kategorioita, joista esimerkkinä taulukko 2.

Taulukko 1. Aineiston pelkistäminen eli redusointi

Haastateltavan suora lainaus	Pelkistäminen
"Me vaan ei oikein osata tehdä etätöitä oikein ja siksi me vaan palaveerataan."	Etätöiden toimintamallien puute
"Ehkä jossain vaiheessa oli sellainen kirjoittamaton sääntö, että se ei oikein ole suotavaa"	Vanhat tottumukset ja toimintatavat
"Toivoisin ihan vaan läsnäoloa eli sellaista valmiutta olla sparrailemassa"	Läsnäolon puute
"En muista milloin viimeksi oltaisiin juteltu esimiehen kanssa"	Yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen puute

Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta

Pandemia	Alakategoria	Yläkategoria
Etätyö	Uusi työnteon malli Uuden oppiminen Itseohjautuvuus Työergonomia	Työelämän murros

Analyysissa on käytetty laadullisen tutkimuksen perusmenetelmää teemoittelua, jota pidetään myös yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Tarkoituksena on löytää tutkimusaineistosta keskeisiä aihealueita eli teemoja ja hahmottaa yhteneväisyyksiä. Teemoittelu alkaa teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä, jonka jälkeen syvennyttään yksityiskohtiin. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 173–174.) Aineiston abstrahoinnilla tarkoitetaan käsitteellistämistä ja kategorioiden muodostamista, jossa tarkoituksena on erottaa oleellimmat asiat ja muodostaa teoreettista käsitteistöä. Teorialähtöisessä analyysissä abstrahoinnilla tarkoitetaan kerätyn empiirisen aineiston liittämistä teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomijärvi & Sarajärvi, 2018, s. 91.) Analyysin tarkoituksena on auttaa tutkijaa löytämään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tulokset ovat esihenkilöiden ja etätyöntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta. Tutkimustulokset esitetään teemoittain samassa järjestyksessä kuin ne on esitetty itse haastattelutilanteessa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja organisaatiot pidetään anonymoineina. Vastauksissa puhutaan korkeintaan julkisesta ja yksityisestä sektorista. Esihenkilöille ja etätyöntekijöille oli erilliset haastattelurungot, mutta haastatteluiden teemat olivat lähes samat. Etätyöntekijöiltä kysyttiin lisäksi tarkentavia kysymyksiä työnteosta.

Tutkimustulokset esitetään teemojen mukaisesti. Haastatteluiden aihealueet kytkeytyvät teoreettisen viitekehyksen teemoihin. Esihenkilöiden ja etätyöntekijöiden vastauksia käsitellään tarkasteltavan teeman mukaisesti saman otsikon alla. Jokainen osio alkaa alustuksella, jossa perustellaan kyseisen aihealueen valinta. Tämän jälkeen tarkastellaan saatuja vastauksia. Jokaisessa osiossa tarkastellaan ensin esihenkilöiden vastauksia, jonka jälkeen siirrytään etätyöntekijöiltä saatuihin vastauksiin.

5.1 Lyhyt katsaus haastateltaviin

Yksilöhaastatteluihin osallistui yhteensä 11 henkilöä, joista viisi julkiselta ja kuusi yksityiseltä sektorilta. Julkiselta sektorilta haastatteluun vastasi neljä esihenkilöä ja yksi etätyöntekijä. Yksityiseltä sektorilta vastauksia saatiin kahdelta esihenkilöltä ja neljältä etätyöntekijältä. Haastattelukutsuja lähetettiin henkilöille, joilla tiedettiin olevan kokemusta etätyöskentelystä. Ei ollut olennaista, oliko etätyöstä kokemusta 10 vuotta vai vuosi, vaan pääasiana oli haastateltavien subjektiiviset kokemukset. Haastateltavia haluttiin eri kaupunkeista ja eri aloilta ympäri Suomea, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman moni-

puolinen. Haastateltavien henkilöllisyyksiä ei paljasteta tutkimuksen tekijän ja haastateltavien tahdosta. Tutkimustuloksissa keskitytään etätyöhön ja etäjohtamiseen liittyviin kokemuksiin ja ajatuksiin.

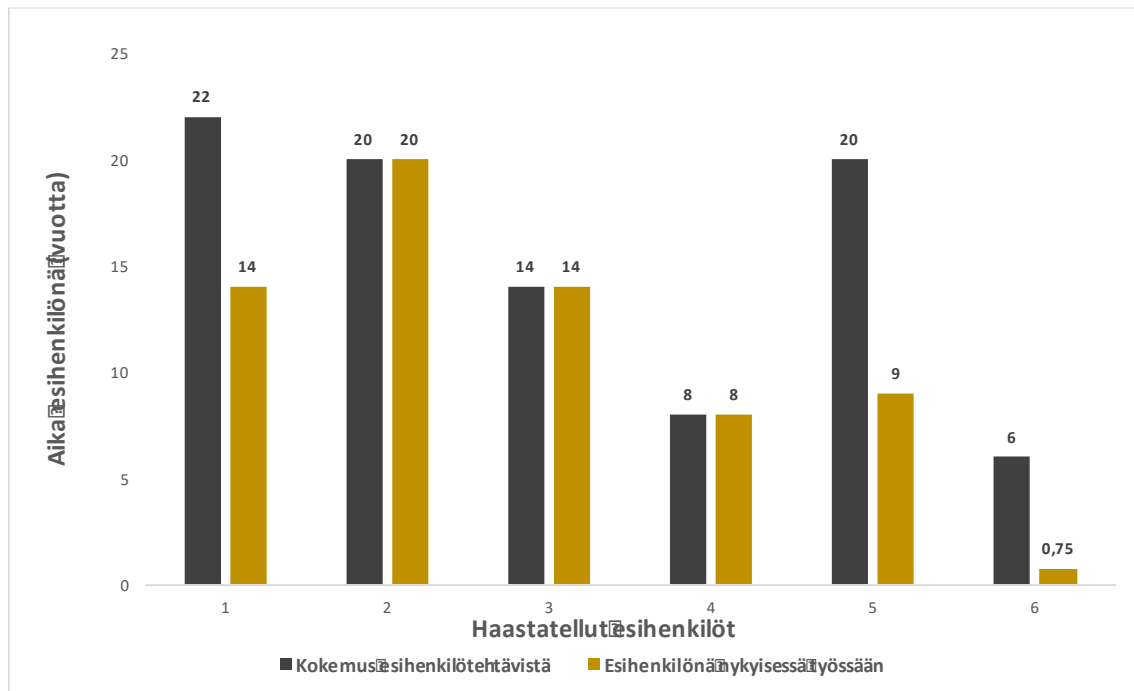
5.2 Taustatiedot

Haastateltavat jakautuivat työtehtäviensä mukaan esihenkilöihin eli etäjohtajiin ja etätyöntekijöihin. Yksilöhaastatteluiden ensimmäisessä osiossa tutustuttiin taustatietoihin. Tyypillisiä nimikkeitä esihenkilöille olivat esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, rehtori, toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja ja palvelujohtaja. Etätyöntekijät työskentelivät pääasiassa asiantuntijatehtävissä ja nimikkeitä olivat esimerkiksi taloussuunnittelija, ratkaisuasiantuntija ja prosessiasiantuntija. Tiedoilla haluttiin kartoittaa yleisesti haastateltavien taustoja ja lähtökohtia. Yleisesti haluttiin tutustua siihen, missä määrin etätyö oli haastateltaville tuttua. Taustan kartoituksella haluttiin heti alkuun selvittää, oliko koronapandemia yksinomainen syy etätyölle vai oliko etätyötä tehty jo ennen pandemiaa. Ensin tutustutaan esihenkilöiden taustatietoihin.

Taustatieto-osio alkoi kysymyksellä, kuinka kauan esihenkilö on työskennellyt nykyisessä työpaikassaan ja kauanko esihenkilön asemassa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka hyvin esihenkilö tuntee alaisensa ja työpaikkansa sekä kauanko henkilö on toiminut esihenkilön asemassa yleisesti. Kaikki esihenkilöt olivat toimineet työpaikassaan jo useamman vuoden, mikä saattoi auttaa esihenkilöä arvioimaan ja vertaamaan aikaansa etätyössä ja lähityössä. Taustatiedoilla selvitettiin, kuinka paljon esihenkilön tiimissä on yleisesti tehty etätyötä. Lisäksi kysyttiin, kuinka monta alaista esihenkilöllä on ja onko etätyötä tehty ennen pandemiaa vai vasta pandemian puhjettua keväällä 2020. Kysymyksellä haluttiin löytää syitä siihen, miksi etätyötä mahdollisesti oli tai ei oltu tehty aikaisemmin. Taustatiedoissa selvitettiin esihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia etätyöstä ja sen johtamisesta.

Esihenkilöiden (n=6) työvuodet haastatteluiden aikaisessa työpaikassa vaihtelivat yhdestä kuukaudesta jopa 20 vuoteen asti. Kokemukset esihenkilön asemasta yleisesti vaihtelivat kuudesta vuodesta 22 vuoteen asti (ks. taulukko 3). Voidaan todeta, että kaikilla vastaajilla oli useampi vuosi kokemusta esihenkilön asemasta. Suurin osa oli työskennellyt useamman vuoden haastatteluiden aikaisessa työpaikassa, joten työyhteisön ja alaisen tuntemiseksi oli suhteellisen hyvät lähtökohdat. Kokemuksen myötä esihenkilön oli mahdollisesti helpompi vertailla omaa johtamistaan ja sen muovautumista lähityössä ja etätyössä.

Taulukko 3. Esihenkilöiden työvuosikokemukset.



Esihenkilöiden lähialaisten lukumäärissä oli eroavaisuutta. Enimmillään erään esihenkilön johdettavana oli yhteensä 35 alaista ja vähimmillään eräällä esihenkilöllä oli neljä alaista. Yleisimmin määrät vaihtelivat kuitenkin noin kymmenen alaisen molemmin puolin. Eroavaisuutta löytyi myös, kun kysyttiin yleisesti etätyöstä esihenkilöiden organisaatioissa. Haastateltavilta kysyttiin, miksi etätyötä on tai ei ole tehty ennen pandemiaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, oliko pandemia ainoa syy etätyöhön ja syitä sen taustalla.

Vastauksista selvisi, että koronapandemia oli nimenomainen syy etätyöntekoon erityisesti niissä organisaatioissa, joissa etätyötä ei tehty koskaan aikaisemmin. Syynä toistuvat vanhat tottumukset ja toimintatavat.

Muutaman esihenkilön mukaan etätyötä tehtiin ennen pandemiaa harvoin ja satunnaisesti. Etätyöpäiviin oli käytännössä lupa, mutta arjessa etätyötä ei pidetty toivottavana. Erään organisaation ohjeistuksen mukaan jokaisella työntekijällä oli lupa tehdä etätyötä kahdeksana päivänä kuukaudessa, mutta lähes kukaan ei hyödyntänyt tätä mahdollisuutta. Etätyötä tehtiin ennen pandemiaa hyvin harvoin ja pandemian aikanakin suhteellisen vähän, koska kaupungin hyvä koronatilanne mahdollisti lähityön toimistolla. Syynä esihenkilö mainitsi, että etätyö on käytännössä ollut sallittua, mutta kirjoittamattoman säännön mukaan etätyö ei ollut suotavaa esihenkilön asemassa oleville.

" Sitä ei oo totuttu tekemään. Ja ehkä meillä jossain vaiheessa myös toimialalla on ollut sellainen kirjoittamaton sääntö, että se ei oikein ole suotavaa esimiehille."

Esihenkilöistä puolet edustivat organisaatioita, joissa etätyöhön oli totuttu eikä pandemian myötä totaalinen siirtyminen etätyöhön tullut shokkina. Nämä organisaatiot olivat tehneet etätyötä jo useamman vuoden ajan. Merkittävin syy aiempaan etätyöskentelyyn oli maantieteellinen hajautuneisuus eli työntekijöiden levinneisyys ympäri Suomea. Muutaman työntekijän kanssa oli aikoinaan sovittu etätyöstä, koska ei ollut mielekästä ajaa päivittäin kaupungista toiseen vain tullakseen toimistolle. Tasapuolisuuden vuoksi etätyömahdollisuutta tarjottiin myöhemmin kaikille työntekijöille.

Erään esihenkilön karkea arvio oli, että ennen pandemiaa noin kolmasosa työntekijöistä teki etätyötä aina puolet viikosta. Esihenkilö painotti, että etätyön määrä riippuu paljon työntekijän luonteesta ja siitä, millainen työskentelytapa on itse kullekin sujuva ja mielekäs. Yksi organisaatioista oli ottanut vuonna 2011 käyttöönsä mutkattoman työn mallin. Työmallin mukaan työn voi tehdä missä itse haluaa ilman erillistä sopimista esihenkilön

kanssa. Työmalli perustuu vapauteen, vastuuseen ja luottamukseen eikä toimistopakkoa ole ollut työpaikalla lähes kymmeneen vuoteen.

Vaihtelevia kokemuksia löytyi kysyttäessä, kuinka paljon esihenkilöt olivat itse tehneet etätyötä ja kuinka paljon kokemusta löytyi etäjohtamisesta. Eräs vastaajista oli ollut mukana maailmanlaajuisissa hankkeissa, mutta kertoi sen olleen enimmäkseen paperijohdattamista eli sähköpostien ja dokumenttien vaihtoa. Yksi esihenkilöistä oli siirtynyt etätyöhön pandemian myötä vasta vuoden 2021 keväällä. Ainoa syy etätyöhön oli, että toimistolla ei enää ollut ketään muita, joten ei ollut merkitystä tekikö töitä yksin kotona vai toimistolla. Puolet esihenkilöistä eivät tehneet etätyötä ennen pandemiaa ja kertoivat, että myös etäjohtaminen oli tullut tutuksi vasta viimeisen vuoden aikana. Aikaisemmat satunnaiset etätyöpäivät eivät oikeastaan poikenneet perinteisestä johtamisesta, koska etätyönteko oli niin vähäistä. Esihenkilöiden mukaan pandemian aiheuttama totaalinen etätyöaika on saanut pohtimaan erikseen etätyön johtamista.

Kaksi esihenkilöä oli tehnyt etätyötä enemmän tai vähemmän koko työuran ajan. Toinen oli toiminut aiemmin yrittäjänä, jolloin työ oli käytännössä kotietätyön kaltaista. Esihenkilö kertoi, että nykyisessä työpaikassa etätyö on otettu käyttöön vuonna 2012. Yksi esihenkilö kertoi etätyökokemukseksi noin 15 vuotta. Erään esihenkilön mukaan viimeisen vuoden eli pandemian aikana etäjohtamisesta on tullut systemaattisempaa kuin ennen. Esihenkilö tarkensi, että ennen ei erikseen ajatellut johtavansa etätyötä, mutta totaalinen etätyöskentely on muuttanut suhtautumista etätyön johtamiseen.

Viimeisessä taustaosiossa kysyttiin, onko esihenkilö tehnyt mielellään etätyötä. Useimmat esihenkilöt kokivat etätyön joustavana ja mahdollistavana tapana tehdä työtä, mutta työergonomia huolestutti monia. Etätyön koettiin myös helpottavan arkea ja säästävän aikaa, kun aikaa ei kulu siirtymiin ja työmatkoihin. Yksi esihenkilö kertoi käyttävänsä mieluummin termiä monipaikkainen työ. Esihenkilö kertoi, että ennen pandemiaa työviiikoista kului noin 15 tuntia junissa töitä tehden ja viisi tuntia viikoista eri kuppiloissa ja

kahviloissa palavereita tai junia odotellen. Esihenkilön mukaan viimeisten 15 vuoden aikana yli puolet työajasta on vietetty muualla kuin toimistolla.

Kokemukset etätyöstä olivat positiivisia, mutta koronapandemian aiheuttama yleinen turhautuneisuus näkyi joissakin vastauksissa. Monet olivat väsyneitä jo vuoden kestäneeseen pakkoetätyöhön ja vuorovaikutusta sekä spontaaneja käytäväkeskusteluja kaihattiin. Koronarajoituksilla oli todennäköisesti vaikutusta eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteisiin, jotka eivät kuitenkaan yksiselitteisesti johtuneet suoraan etätyöstä. Monet iloitsivat erityisesti etätyön tarjoamasta vapaudesta. Muutamissa vastauksissa korostuivat huoli työstä irrottautumisesta ja työpäivien etenemisestä. On muistutettava itseään työn tauotuksesta ja työajoista, jotta työ- ja vapaa-aika pysyvät erillään. Kaksi esihenkilöä mainitsi, että työ sisältää toistaiseksi vielä paperityötä, jotka velvoittavat joka tapauksessa käymään toimistolla. Alla esihenkilöiden vapaita ajatuksia etätyöstä.

”Se on monessa mielessä järkevää, mutta kyllä helposti kalenteri täyttyy aivan liikaa ja tulee turhan paljon vaan etäkokoustamista. Kokouksia on varmaan enemmän, kuin olisi välttämättä järkevääkään.”

”Tykkään etätyöstä, mutta tykkään myös toimistotyöstä. En osaa sanoa kummasta tykkään enemmän, kun se riippuu niin päivän fiiliksestä ja muutenkin sen päivän työtehtävistä.”

”Mä en ikinä kannusta ketään etätöihin. Se itseisarvo ei ole se etätyö, vaan keskeistä on se valinnanvapaus, että mä voin itse päättää, haluanko tehdä etätöitä vai en ja mikä minulle sopii parhaiten.”

Seuraavaksi siirrytään etätyöntekijöiden vastauksiin samassa kysymysjärjestyksessä. Etätyöntekijöille esitetyt kysymykset olivat lähes samat kuin esihenkilöiden, mutta haastattelurungossa oli lisäksi työntekoon keskittyvä osio. Työnteon osiolla selvitettiin, onko työntekijöiden mielestä työsuorituksessa eroja lähi- ja etätyössä. Työntekoon keskittyvä osio käsitellään heti taustatietojen jälkeen kuten haastattelutilanteessakin.

Etätyöntekijöillä (n=5) oli työvuosia takana haastatteluiden aikaisessa työpaikassa enimmillään 23 vuotta ja vähimmillään yksi vuosi. Muilla vastaajilla työvuosia oli sen hetkessä työpaikassa takanaan kolme, kymmenen ja 20 vuotta. Lähes kaikki etätyöntekijät olivat olleet useamman vuoden työpaikassaan, joten työpaikan tavat, käytännöt ja johtaminen olivat todennäköisesti ehtineet tulla jo tutuiksi.

Kaikilla työntekijöillä oli etätyökokemusta vähintään vuoden verran. Joukossa oli yksi työntekijä, joka oli aloittanut työnsä pahimpaan pandemian aikaan keväällä 2020. Kaksi työntekijää kertoi tehneensä etätyötä satunnaisesti ja hyvin harvoin ennen pandemiaa. Viimeisen vuoden ajan kaikki työntekijät olivat työskennelleet täysin etänä. Haastateltavien joukkoon mahtui kaksi työntekijää, joilla oli etätyökokemusta huomattavasti muita enemmän. Toinen työntekijöistä kertoi tehneensä etätyötä vaihtelevissa määrin viiden vuoden ajan ja toinen noin seitsemän vuoden ajan.

Kaksi etätyöntekijää kertoi, että ennen pandemiaa etätyö oli hyvin satunnaista. Molemmat työntekijät arvioivat, että etätyötä ei tehty vanhoista toimintatavoista ja tottumuksista johtuen. Etätyöhön on ollut mahdollisuus, mutta sitä ei ole hyödynnetty. Toinen työntekijöistä mainitsi, että ennen pandemiaa ei tiedetty, kuinka säännöllisesti ja paljon etätyötä oli mahdollista tehdä. Pandemian aikaan aloittanut työntekijä ei ollut koskaan aiemmin tehnyt etätyötä, mutta osasi kertoa, että hänen tiimissään oli tehty satunnaisesti etätyötä jo ennen pandemiaa.

Kaksi työntekijää oli tehnyt etätyötä vaihtelevasti jo noin viiden ja seitsemän vuoden ajan. Toinen haastateltavista oli tehnyt etätyötä aluksi yhtenä tai kahtena päivänä viikossa noin neljän vuoden ajan, jolloin etätyötä tehtiin aina ilmoitusvelvollisesti. Tämän jälkeen organisaatiossa otettiin käyttöön mutkattoman työn malli. Uuden työmallin myötä ilmoitusvelvollisuus poistui ja työntekijöille annettiin täysi vapaus päättää omista etätyöpäivistään. Ennen pandemiaa oli työntekijän mukaan suosittua tehdä noin kolmena päivänä viikossa etätyötä.

Toinen työntekijöistä kertoi tehneensä etätyötä noin viiden vuoden ajan täysin oman mielensä mukaan. Haastateltava arvioi tehneensä etätyötä kahtena tai kolmena päivänä viikossa ennen pandemiaa. Etätyöpäivien määrät vaihtelivat työntekijän mukaan paljon työviikoista ja työtehtävistä riippuen. Työntekijän mukaan etätyö on ollut viimeiset kaksi vuotta täysin jokaisen työntekijän oma valinta ja osa arkea heidän organisaatiossaan.

Kaikilla työntekijöillä oli positiivisia kokemuksia etätyöstä, mutta myös työntekijöiden vastauksissa korostui turhautuneisuus pandemian pakottamaan etätyöhön. Vastausten mukaan työntekijät haluavat tehdä etätyötä jatkossakin, mutta haluavat itse päättää ja vaikuttaa etätyöpäiviinsä. Vastausten mukaan olisi mielekästä, että etätyöpäivien osuus työviikosta olisi noin puolet. Työntekijät toivoivat työpaikoilleen työnteon hybridimallia, joka tarjoaisi vapauden valita. Jokainen voi itse päättää, että haluaako tehdä etätyötä vai ei. Vastausten mukaan tärkeintä on, että työntekijät saavat itse vaikuttaa etätyöpäiviin ja niiden määrään. Työntekijät toivovat etätyöarkeen joustavuutta ja vapautta valita.

”En kyllä varmasti tule palaamaan siihen, että olen joka päivä toimistolla kahdeksasta neljään. Se on itseasiassa aika kauhistuttava ajatus. Sellainen tasapaino etätyön ja toimiston välillä, että saisi itse jaksottaa ja mennä välillä toimistolle näkemään ihmisiä.”

Vastauksissa korostui, että työntekijät ovat tunteneet itsensä tehokkaiksi etätyössä. Etätyö on ollut mieluista, mutta työergonomia huolestutti monia. Vain yhdellä työntekijällä oli kotonaan oma työhuone. Pandemian jälkeen työntekijät toivovat tasapainoa etätyön ja toimistotyön välillä, jotta työpäivät pysyvät vaihtelevina ja joustavina.

5.3 Työnteko

Työntekoon keskittyvä haastatteluosio esitettiin vain etätyöntekijöille. Kysymyksillä haluttiin selvittää, onko etätyöllä vaikutusta työntekoon ja työtehtävistä suoriutumiseen työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiltä kysyttiin, onko työnteossa havaittavissa

eroa etätyön ja lähityön välillä. Lisäksi kysyttiin, onko etätyö helpottanut tai vaikeuttanut tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä sekä ovatko haastateltavat tunteneet itsensä energisiksi ja tehokkaiksi etätyössä. Lopuksi kysyttiin ajatuksia itseohjautuvuuden ja etätyön välisestä suhteesta.

Työntekijöiden vastauksia yhdistivät erityisesti etätyön intensiivisyys ja hyvä keskittyminen. Vastausten mukaan etätyössä työhön uppoutuu helpommin kuin toimistolla, koska ei ole häiriötekijöitä tai keskeytyksiä. Kääntöpuoleksi mainittiin kuitenkin työn tauottaminen, kun työhön uppoutuu toisinaan liikaa. Muutama työntekijä kertoi, että kalenterit täyttyvät liikaa kokouksista ja palaverista, jolloin luonnolliset tauot ja epäviralliset keskustelut jäävät kokonaan pois. Muutama työntekijä koki, että työpäivät ovat toisinaan vain kokouksesta toiseen siirtymistä. Muutama työntekijä mainitsi, että etätyössä tulee tehtyä välillä liikaa töitä, koska tauot unohtuvat ja työpäivät venyvät helpommin kotietätyössä.

”Jatkuvat Teams-palaverit ja kokoukset sekoittavat aika paljon työpäiväni rytmitystä.”

”Tällä hetkellä vaikea erottaa työaika ja vapaa-aikaa toisistaan, mutta se johtuu nyt tästä koronasta, kun ei oo mitään muutakaan tekemistä. Normaalissa etätyötilanteessa läppärin kansi menee kyllä kiinni juuri siinä kohtaa, kun sen pitääkin mennä.”

Vastausten mukaan työssä suoriutumisen suhteen ei ole merkitystä, onko etätyössä vai toimistolla, mutta työn tauotukseen ja rytmitykseen etätyö vaikuttaa. Suurin osa työntekijöistä mainitsi, että etätyöpäivien tauotus usein unohtuu. Yksi työntekijöistä kertoi, että omien työpäivien aikatauluttaminen sujuu etätyössä paremmin, kun voi itse vaikuttaa työnsä keskeytyksiin. Työntekijän mukaan etätyö on helpottanut työpäivien suunnittelua, kun päivän aikana ei tule turhia keskeytyksiä.

Yksi työntekijä mainitsi, että hiljaisen tiedon siirto ja jakaminen vaikeutuvat etätyössä, kun spontaania ajatustenvaihtoa ja kahvitauolla syntyvää keskustelua ei ole. Etätyössä

yhteydenpito on muodollisempaa ja enemmän suunniteltua. Yksi työntekijöistä kertoi, että on lähentynyt työkavereidensa kanssa etätyöaikana. Kynnys kommunikointiin ja yhteydenpitoon on tuntunut etätyössä matalammalta, kun on ollut enemmän asiaa ja syitä olla yhteydessä. Muutama työntekijä mainitsi, että etätyö säästää paljon aikaa aamuisin, kun aikaa ei kulu valmistautumiseen ja työmatkoihin.

Yhden työntekijän mukaan etätyöhön siirtyminen oli aluksi hankalaa, mutta yli vuoden jälkeen kaikki työvälineet on saatu vihdoin optimoitua etätyöhön sopiviksi ja työt sujuvat hyvin. Pandemian aikaan aloittanut työntekijä ei luonnollisesti osannut verrata etätyötään toimistolla työskentelyyn, mutta kertoi tuntevansa itsensä tehokkaaksi ja aikaansaavaksi etätyössä. Työntekijä mainitsi, että työhön perehdyttäminen ja kouluttaminen hoidettiin onnistuneesti kokonaan etäyhteyksiä hyödyntäen. Työntekijä lisäsi, että työtehtävät vaativat tarkkuutta ja syvää keskittymistä, joita etätyö on tukenut hyvin. Kaikissa vastauksissa korostuivat parempi keskittyminen, flow-tila, työhön syventyminen ja tehokkuus. Vastauksissa toistuivat myös haasteet työpäivien tauotuksiin liittyen ja epävirallisten keskusteluiden vähentyminen.

Työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon saatiin erilaisia vastauksia. Lähes kaikkien työntekijöiden mielestä työn ja vapaa-ajan tasapaino on ollut etätyössä parempaa. Yhden työntekijän kokemus on päinvastainen. Työntekijän mukaan tasapaino on kärsinyt, kun työn ja vapaa-ajan välinen raja on muuttunut häilyväksi. Syynä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen työntekijä mainitsee työhuoneen puuttumisen. On henkisesti eri asia vetää työhuoneen ovi kiinni perässään kuin se, että työvälineet lojuvat keittiön pöydällä pitkin viikkoa.

Erään työntekijän mukaan työstä irtautuminen on ollut haastavaa, kun työympäristö on jatkuvasti kotona. Työntekijän mukaan etätyö on tuonut arkeen paljon joustavuutta ja tasapainoa, mutta työstä irtautuminen on hankaloitunut. Erään työntekijän mielestä työn ja vapaa-ajan tasapaino on ollut paljon mutkattomampaa etätyössä. Työkoneen kun

sulkee, niin on heti vapaalla. Yksi työntekijöistä kertoi, että etätyö on ehdottomasti parantanut työelämän ja arjen yhteensovittamista, mutta kertoi oman työhuoneen vaikuttaneen asiaan.

”Ihmiset on niin erilaisia ja lusmuilla voi siellä työpaikallakin, oli sitten etänä tai ei. Riippuu niin paljon työmoraalistakin nämä asiat.”

”Itseohjautuvuus on äärimmäisen tärkeä. Se on ihan ehdoton asia, joka pitää olla kunnossa. Ja etänäkin ne työpaikan säännöt pitää olla itsellä hyvin mielessä, että aamulla ihan oikeasti tullaan ajallaan töihin, vaikka kotona ollaankin. ”

”Moraalinen ymmärrys työntekijän velvollisuuksista ja säännöistä, jotka siellä työpaikalla on luotu, niin ne pitää olla hyvin pohjalla ja pitää oikeasti pystyä tekemään sitä työtä.”

Kaikkien työntekijöiden mielestä itseohjautuvuus on erittäin tärkeää niin toimistolla kuin etätyössä, mutta monen mielestä itseohjautuvuuden merkitys korostuu entisestään etätyössä. Erään työntekijän mukaan itseohjautuvuus korostuu etätyössä erityisesti sen vuoksi, koska kaikki työskentelevät käytännössä yksin. Vastausten mukaan selkeät tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi sekä vapaus itsenäiseen työhön edesauttavat itseohjautuvuutta. Kaikki työntekijät kertoivat olevansa luonteeltaan hyvin itseohjautuvia eivätkä kokeneet tarvitsevansa tukea itseohjautuvuuteen.

5.4 Johtaminen

Johtamisen osiossa tarkasteltiin esihenkilöiden johtamistapoja. Kysymyksillä haluttiin selvittää, eroaako heidän mielestään etäjohtaminen perinteisestä johtamisesta. Keskeistä oli löytää vastaus siihen, että tunnistavatko esihenkilöt asioita tai teemoja, jotka

vaativat lisähuomiota etäjohtamisessa vai toimivatko samat johtamistavat läsnä ja etätyössä. Haastateltavilta kysyttiin, että sisältääkö etäjohtaminen heidän mielestään erityispiirteitä tai haasteita. Esihenkilöitä kysyttiin alaisten työnteosta ja tavoitteiden seurannasta. Esihenkilöiltä kysyttiin myös, millä tavoin he tukevat tavoitteiden toteutumista ja työntekijöiden itseohjautuvuutta. Etätyön tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta kysyttiin, että onko työn tuottavuudessa eroja toimistotyöhön. Lisäksi esihenkilöiltä kysyttiin, kokevatko he tarvitsevansa tukea, neuvoja tai koulutusta etäjohtamiseen. Lopuksi esihenkilöiltä kysyttiin onnistuneen etäjohtamisen edellytyksistä.

Kaikki esihenkilöt vastasivat, että etäjohtaminen eroaa jossakin määrin perinteisestä johtamisesta. Vastausten mukaan erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän roolit korostuvat entisestään etäjohtamisessa. Vastauksissa toistui paljon sisäisen viestinnän merkitys ja epävirallisen vuorovaikutuksen vähentyminen. Muutamat esihenkilöt mainitsivat myös vaatimukset teknisestä osaamisesta. Haasteita etäjohtamiseen toi vastausten mukaan tiedonkulku ja esihenkilön epävarmuus siitä, että viestit ja informaatiot varmasti tavoittavat työntekijät. Muutama esihenkilö toi myös esiin mikromanageerauksen sopimattomuuden erityisesti etäjohtamiseen.

”Ainakaan mikromanageeraus ei kuulu nykymaailmaan. Se ei vaan toimi. Sä et voi mikromanageerata, vaan sun pitää luottaa ihmisiin.”

”Kyllä tässä etätyössä esimiestyö korostuu. Ja samalla korostuu myös yksi johtamisenmuoto ja se on itsensä johtaminen.”

”No kyllä se mun mielestä siinä eroaa, että se luottamus on se perusta. Etäjohtaminen vaatii enemmän luottamusta ja sen luottamuksen pitää olla todella hyvä.”

Etäjohtamisen viestintään liittyen läsnäolo, näkyvyys ja saavutettavuus korostuivat esihenkilöiden vastauksissa. Eräs haastateltavista kertoi, että etätyö on tuonut tiedonkul-

kuun ja viestintään tasa-arvoisuutta. Esihenkilö mainitsi, että vuorovaikutukseen on etätyössä tullut formaalimmat rakenteet. On pitänyt erikseen sopia asioista, jotka käsitellään seuraavassa kokouksessa tai palaverissa ja asioista, jotka hoidetaan kirjallisesti. Yhteydenpito on enemmän suunniteltua ja spontaanit vapaamuotoiset keskustelut ovat vähentyneet.

”Organisaatio helposti atomistuu tällaisessa tilanteessa, kun ihmiset ovat yksin ja sitten se epävirallinen vuorovaikutus jää myös paljon vähemmäksi.”

Moni esihenkilö piti erityisen tärkeänä alaisten hyvää tuntemista etäjohtamisessa. On tärkeää tuntea alaisensa, jotta tietää missä määrin kukin kaipaa ohjausta ja läsnäoloa. Toiset työntekijät pystyvät nauttimaan saamastaan vapaudesta ja se näkyy positiivisesti työn tuloksissakin. Toiset työntekijät odottavat enemmän ohjausta, tukea ja yhteydenpitoa. Esihenkilöiden on tunnettava alaisensa yksilöllisesti, jotta on mahdollista tunnistaa yksilölliset tarpeet ja minkälaista johtajuutta kukin kaipaa. Esihenkilöiden vastauksista ilmenee, että ihmistuntemuksella on merkittävä rooli etäjohtamisessa.

”Kun virtuaalisesti ei kohtaa ihmisiä samalla tavalla ja ihmisten tunteet jäävät helposti huomaamatta, niin yksi-ykkösten merkitys esihenkilön-alaisen välillä korostuu entisestään.”

”Pitää osata ohjata yksilöitä. Odotetaan itseohjautuvuutta, mutta kun kaikki ihmiset eivät yksinkertaisesti ole itseohjautuvia. Osa tarvitsee tukea enemmän ja sekin pitää osata tunnistaa siinä arjessa.”

”Toiset tarvitsee enemmän aikaa ja tukea. Pitää osata lukea ihmisiä ja tunnistaa niiden tarpeet eri tavalla.”

Esihenkilöt näkivät etäjohtamisessa haasteita, jotka suurimmaksi osaksi liittyivät vuorovaikutukseen ja viestintään. Yhteensä kolmenkymmenen alaisen esihenkilö mainitsi

isona haasteena sen, miten voi varmistaa tasapuolisuuden yhteydenpidossa niin monen alaisen kanssa. Ajankäytön ja aikataulutuksen haasteet nousivat vastauksissa esiin, kun on löydettävä riittävästi aikaa johtamiseen ja yhteydenpitoon. Vastausten mukaan on soveltava selkeät etätyön käytännöt, pelisäännöt ja toimintatavat. Haasteellisena koettiin yhteisöllisyyden ja epävirallisten asioiden ylläpitäminen. Varmuus viestien saamisesta perille ja tiedon tulva aiheuttivat myös huolta. Eräs esihenkilö mainitsi, että kiittäminen ja muut pienet asiat saattavat helposti etäyhteydellä jäädä pois. Viestintään liittyen haasteita ilmeni viestien tulkinnassa, jolloin syntyy helposti väärinymmärryksiä.

”Aika nopeasti hypättiin yhteiskuntana tähän etätyömoodiin. Luulen kun jälkeenpäin tätä aikaa tarkastellaan, niin huomataan myöhemmin, että oltiin me tyhmiä, kun täytettiin työpäivämme palaverilla ihan sen takia vaan kun se oli mahdollista.”

”Ehkä me vaan ei vielä oikein osata tehdä etätöitä oikein ja siksi me vaan palaveerataan.”

Vastausten mukaan jokainen esihenkilö on käynyt läpi alaistensa kanssa työn tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan enimmäkseen kehityskeskusteluissa ja yhteisissä kokouksissa. Tavoitteiden seurantatavat ja itse tavoitteet vaihtelivat toimialoittain. Työntekijöiden työskentelyä seurataan siinä määrin, että työt ja projektit tulevat tehdyiksi. Liiallista valvontaa tai työntekijöiden käyttämistä kukaan ei suosinut. Useampi esihenkilö mainitsi Teams-kanavan, jolla seurataan ja pidetään yhteyttä töiden etenemiseen liittyen. Yhdellä organisaatiolla oli käytössä viikoittain toteutettava kysely, jolla mitataan työntekijöiden innokkuutta ja työnimua anonymisti. Kyselyn tarkoituksena on aistia työntekijöiden hyvinvointia, kokonaiskuvaa ja kuinka omistautuneita työntekijät ovat sekä pyrkiä reagoimaan nopeasti, mikäli havaittavissa on esimerkiksi työuupumusta.

”Tavoitteissa on mun mielestä pehmeitä ja kovia arvoja. Inhimillisyys, ihmislähtöisyys ja jatkuva johtaminen ovat pehmeitä arvoja. Sitten taas kovia arvoja ovat puhtaat tavoitteet, jotka pitää saavuttaa. Ja nämä arvot eivät sodi millään tavalla toisiaan vastaan.”

Etätöiden tehokkuudesta, tuottavuudesta tai työn sujumisesta yksikään esihenkilö ei ollut huolissaan. Esihenkilöt olivat enemmän huolissaan työntekijöidensä jaksamisesta. Tehokkuuden kääntöpuolena useampi mainitsi työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyvän. Monissa vastauksissa toistui, että alaiset ovat olleet tehokkaita ja aikaansaavia etätöissä, mutta samalla työn tauotus on unohtunut ja työnimu vienyt mukanaan. Puhtaasti työn kannalta tehokkuus mainittiin hyvänä asiana, mutta työhyvinvoinnin kannalta se huolestutti monia.

”Jos päivät täyttyvät pelkästään Teams-palavereista ja Zoomeista, niin se voi olla mun mielestä aika näennäistehokastakin jo.”

”Oikeastaan työskentely on aika tehokasta, ellei joskus jopa tehokkaampaakin kuin toimistolla.”

”Se on aina vähän määrittelykysymys, että mikä on tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Päivät täynnä palavereita ilman taukoja. Ja se että onko se sitten työn kannalta paras mahdollinen tapa, niin se on taas täysin toinen kysymys.”

Esihenkilöiden vastauksista ilmeni, että työntekijöiden itseohjautuvuutta pidetään todella tärkeänä. Yksi esihenkilöistä nosti esiin valmentavan johtajuuden, jota heidän organisaationsa on alkanut erityisesti kehittää vuonna 2017. Valmentava johtaminen on esihenkilön mukaan loistava johtamistapa virtuaalisessa työympäristössä, jolloin ei anneta suoria vastauksia vaan haastetaan ja kannustetaan asiantuntijoita ratkomaan itse. Yksi esihenkilöistä mainitsi priorisoinnin tärkeyden alaisten itseohjautuvuutta tukiessa. Ei yritetä tehdä kerralla liian montaa asiaa vaan aloitetaan asioista, jotka ovat tärkeitä. Muutama esihenkilö mainitsi, että ei juurikaan koe suurta tarvetta tukea työntekijöidensä itseohjautuvuutta, koska työntekijät toimivat itse niin itseohjautuneesti. Itseohjautuvuutta tukiessa tärkeiksi asioiksi nousivat muun muassa suunnan näyttäminen, vision luominen, toimivat työvälineet ja esihenkilön tarjoamat puitteet onnistuneelle työnteolle sekä sitä kautta itseohjautuvuudelle.

”Mä uskon, että valmentava johtajuus on ihan keskeinen asia, kun puhutaan itseohjautuvuuden kasvattamisesta. Koen että valmentava johtajuus tukee valtavan hyvin itseohjautuvuutta.”

”Itseohjautuvuus on kyllä meillä ihan kaiken A ja O, että ilman sitä ei tule mistään mitään.”

Muutamien esihenkilöiden vastauksia yhdistivät teknisen koulutuksen ja avun tarve. Myös organisaation johtotasolta toivottiin selkeitä pelisääntöjä ja linjausta etätyöhön. Yksi haastateltavista mainitsi tärkeäksi asiaksi mallin ottamisen kollegoiltaan ja kertoi ottavansa tarvittaessa mallia muilta, esimerkiksi kuinka kaikki pitävät yhteyttä alaisiinsa. Esihenkilö käytti nimitystä kollegiaalinen sparraus ja tuki, kun ihmiset tekevät töitä samanlaisissa olosuhteissa, niin pystyy vertailemaan paremmin omaa toimintaansa muiden toimintaan.

Esihenkilöiden vastaukset etäjohtamisen edellytyksistä olivat yhtenäisiä. Vastauksia saatiin paljon avoimuuden, luottamuksen, vuorovaikutuksen, läsnäolon ja saatavuuden tärkeydestä. Työntekijöiden tulee tuntee, että etäjohtaja on koko ajan langanpäässä saatavilla. Etäjohtajan kykyä ylläpitää ja selkeyttää työn tavoitteet pidettiin tärkeänä. Mahdollisimman avoimen keskustelukulttuurin ylläpitäminen, asioiden selkeyttäminen ja asioiden linjaaminen ajankohtaisista sekä tärkeistä tapahtumista koettiin oleellisena. Tavoitteiden ja motivaation ylläpitämisen lisäksi vastauksissa toistuivat työn merkityksellisyyden ja mission korostaminen sekä arvopohjainen työnteke.

Vastauksissa toistui etäjohtajan vastuu alaisten jaksamisesta. Etätyössä ihmisiä ei näe kasvokkain joka päivä, joten on oltava erityisen herkällä korvalla ihmisten hyvinvoinnista. Muutama esihenkilö toi esiin työpaikkakulttuurin tukemisen ja esimerkillä johtamisen, jotta osoitetaan mikä on toivottavaa ja hyväksyttävää. Esihenkilö pyrkii esimerkillään ohjaamaan vanhasta pois oppimista. Monissa vastauksissa toistui yksilöiden tunteminen, jotta välttyään väärinymmärryksiltä. Pikaviesteissä ja sähköposteissa viestinnän inhimilliset sävyt usein puuttuvat. Keskeistä on hyvä ihmistuntemus, jotta tunnistetaan millä

tavoin asia on hyvä ottaa puheeksi. Etäjohtajan tulisi luoda ilmapiiri, jossa matalalla kynnyksellä otetaan yhteyttä vaikeissakin tilanteissa.

”Mulla on ollut samat alaiset noin kahdeksan vuotta, niin kyllä se on edesauttanut tätä etäjohtamista, kun tuntee jo ihmiset riittävän hyvin.”

”Meillä muutama työntekijä aloitti silloin kun korona oli pahimmillaan ja ei olla nähty kuin yks kaks kertaa, niin kyllä oon joutunut viikoittain soittamaan, kun tulee helposti väärinymmärryksiä. Just sen takia, kun ei tunneta vielä toisiamme.”

Etätyöntekijöille esitettiin samat kysymykset johtamisesta. Etätyöntekijöiltä kysytyt kysymykset muotoiltiin heidän näkökulmaansa sopiviksi. Työntekijöiltä esimerkiksi kysyttiin, että millä tavoin esihenkilö tukee heidän tavoitteitaan ja itseohjautuvuuttaan. Lisäksi kysyttiin, kokeeko työntekijä kaipaavansa enemmän tukea tai läsnäoloa esihenkilöltään ja seuraako esihenkilö yleisesti työntekijöidensä työarkea.

Työntekijöiltä kysyttiin, eroaako heidän mielestään perinteinen johtaminen etäjohtamisesta. Kaikkien työntekijöiden vastauksia yhdistivät viestinnän ja kommunikoinnin korostuminen etäjohtamisessa. Vastausten mukaan työntekijät kaipaavat selkeästi enemmän yhteydenpitoa etätyössä. Yksi työntekijä mainitsi, että oman esihenkilön johtaminen ja yhteydenpito on pandemian aikana selvästi vähentynyt, kun spontaani yhteydenpito on jäänyt pois. Työntekijän mukaan kahdenkeskinen aika esihenkilön kanssa on erikseen varattava, jotta kuulumisia tulee vaihdettua. Työntekijöiden mielestä etäjohtamisessa on hyvin tärkeää, että etäjohtaja keskittyy yksilöihin, tuntee työntekijänsä ja on läsnä. Eräs työntekijä painotti erityisesti viestinnän tärkeyttä, etäjohtajan tunneälyä ja tuntosarvien käyttöä. Kaikki työntekijät toivoivat, että esihenkilö olisi säännöllisesti yhteydessä jollakin tasolla, jotta yhteys ja kommunikointi säilyisivät. Työntekijöiden vastausten mukaan tärkeintä on, että esihenkilö ilmaisee olevansa läsnä.

Tärkeää ei ole yhteydenpito päivittäin vaan tieto siitä, että esihenkilö muistaa ja on ole-massa. Työntekijät toivoivat, että esihenkilö joskus soittaisi kysyäksään miten menee ja mitä kuuluu. Muutama työntekijä mainitsi, että luottamus ja sen osoittaminen ovat erit-täin tärkeitä asioita etäjohtamisessa. Vastauksissa korostuivat myös rehellisyyden, avoi-muuden ja luottamuksen merkitykset. Eräs työntekijä mainitsi, että etäjohtajan tulee osata huolehtia työntekijöistään etäyhteydestä huolimatta. Etätyössä työntekijöiden on helppo piiloutua ruutujen taakse, joten etäjohtajan tulee hallita erinomaiset ihmistunte-mus- ja tunne-elämäntaidot.

”Pitää olla herkkänä ja oppia tuntemaan oma jengi, se on ehkä tärkein. Ja paremmin työntekijätkin sitten uskaltavat sanoa miten asiat ovat. Rehellistä ja avointa puhetta, niin niillä pääsee aika pitkälle.”

”Meillä aloitti tuossa täysin pandemian keskellä kaksi uutta ryhmäpäällikköä, eikä olla nähty vielä kertaakaan livenä, että vaan näin etäyhteydellä. Niin kyllä mä huomaan, että heillä vasta nyt hiljalleen rupeaa se luottamus kasvamaan meihin työntekijöihin.”

Lähes kaikkien etätyöntekijöiden esihenkilöt seuraavat työtehtävien tekoa, työstä suo-riutumista ja tavoitteita. Kaksi työntekijää kertoi tekevänsä niin itsenäistä työtä, että esi-henkilö on lähinnä sanojen, luottamuksen ja työtulosten varassa. Työntekijät mainitsivat viihtyvänsä työssään itsenäisesti eivätkä erityisesti kaivanneet esihenkilöltä työn seuraa-mista. Toinen työntekijöistä mainitsee, että tavoitteiden saavuttaminen ja ylläpito vaati-vat itseltä paljon aktiivisuutta. Tavoitteiden ja työtehtävien seuranta riippuu vastausten perusteella paljon työtehtävästä, mutta lähtökohtaisesti kaikkien työssä suoriutumista seurattiin. Muutama työntekijä mainitsi, että etäjohtamisessa liiallisen tarkka seuranta ja mittaaminen voivat helposti muodostaa negatiivisen ilmapiirin ja viestiä epäluotta-muksesta.

”Liian tarkka mittarointi saattaa tappaa luottamusta, että se on vähän semmoinen ve-teen piirretty viiva.”

”Ei seuraa työskentelyä, eikä kyllä tarvitsekaan. Mä itsekin pidän siitä, että mulla on se mun oma tontti ja hoidan sen.”

Kaksi työntekijää kertoi, että esihenkilö seuraa työskentelyä säännöllisesti pysyäkseen ajan tasalla. Noin kahden viikon välein on kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa koskien työtilannetta ja kuulumisia yleisesti. Työntekijän mukaan etäaikana on ollut paljon enemmän keskusteluja esihenkilön kanssa ja palautteenanto on tuntunut helpommalta, kun ei olla kasvotusten. Eräs työntekijöistä mainitsi esihenkilön seuraavan työntekoa ja tavoitteita, mutta toivoi enemmän epävirallista tukea ja yhteydenpitoa. Työntekijän mukaan palautteenanto on ollut hyvin vähäistä ja hän toivoi saavansa enemmän palautetta työstään. Yleisesti yhteydenpito ja kommunikointi ovat työntekijän mukaan olleet hyvin vähäistä ja hän toivoi, että esihenkilö järjestäisi enemmän osallistavia ja yhteisiä hetkiä tiimin kesken.

”Tuntuu että nyt saan paljon enemmän palautetta ja muutenkin keskustelua esimiehen kanssa kuin ennen etätöitä.”

Kaikki työntekijät kertoivat, että ovat käyneet esihenkilön kanssa läpi työn tavoitteet. Monen työntekijän mukaan tavoitteet käydään läpi kehityskeskusteluissa vuosittain. Kehityskeskusteluita pidettiin vaihtelevassa määrin. Useamman työntekijän mukaan kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, kun taas erään työntekijän mukaan kehityskeskusteluita pidetään eri teemoilla kolme tai neljä kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijöiden mukaan työtehtäviä, työn tavoitteita ja yleistä jaksamista.

Lähes kaikkien työntekijöiden vastauksissa korostui esihenkilön tuki. Monen työntekijän mukaan esihenkilö tukee tavoitteiden saavuttamista sekä muodollisilla että epämuodollisilla keskusteluilla. Kaikki työntekijät tuntevat, että voivat aina soittaa esihenkilölleen apua tai tukea tarvittaessaan. Työntekijöiden mukaan esihenkilön avoimuus, avuliaisuus ja tuen osoittaminen ovat tärkeitä asioita.

”Meillä valmentava esimiesteema on se kirkkain, mihin meidän HR panostaa tällä hetkellä. Meillä esimiestyö ei ole suojatyöpaikka, vaan meillä voi tipahtaa poisikin siitä asemasta. Meillä on esimiestyölle erinäisiä mittareita, joita tutkitaan säännöllisesti.”

”Meillä lähtökohta on aina se, että meillä luotetaan. Luottamusta on ja se on meillä oletusarvo, josta lähdetään aina liikkeelle.”

Kaikki etätyöntekijät sanoivat esihenkilön tukevan erinomaisesti heidän itseohjautuvuuttaan. Itseohjautuvuutta tukee työntekijöiden mielestä se, että esihenkilö antaa itseohjautuvaa otetta vaativia työtehtäviä, jotka ovat haastavia ja vaativat osaamista sekä edellyttävät itsenäistä suoriutumista. Vaativien työtehtävien antaminen viestii myös työntekijöiden mukaan luottamuksesta. Itseohjautuvuutta tukee työntekijöiden mielestä esihenkilön antama vapaus ja luovuus työntekoon. Eräs työntekijöistä mainitsee, että työpaikalla yleisesti kannustetaan itseohjautuvuuteen ja se on toivottavaa.

”Koen tarvitsevani välillä neuvoja ja apuja kuin ennenkin, mutta apu tuntuu olevan nyt etänä helpommin saatavilla nopeilla puheluilla. Kynnys kysyä apua on ollut itselleni helpompaa Teamsin välityksellä.”

”En oikein tarvitse tukea, koska mä vaan teen. Osaan kysyä ja kyseenalaistan ja pyydän vääntämään rautalangasta niin kauan, että ymmärrän sen asian. Mutta varmasti esihenkilöt joutuvat olla varpaillaan, että miten kenenkin kanssa toimitaan.”

”Ehkä toivoisin ihan vaan läsnäoloa eli sellaista valmiutta olla sparrailemassa asioita, jos tarve vaatii. Tunnetta siitä, että on olemassa tarvittaessa.”

Noin puolet työntekijöistä kokivat saavansa tarpeeksi tukea ja läsnäoloa esihenkilöltään. Puolet työntekijöistä toivoivat enemmän erityisesti epävirallista yhteydenpitoa ja kes-

kustelua. Työntekijät mainitsivat samankaltaisia asioita onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiksi. Etäjohtajalta toivotaan erityisesti avoimuutta, luottamusta, reilua, vahvaa sisäistä viestintää, yhteisöllisyyden tukemista ja aktiivista yhteydenpitoa. Vastauksissa korostuivat myös alaisten huomioiminen ja tunteminen. Tärkeää on, että etäjohtaja pitää huolta alaisten jaksamisesta ja työssä suoriutumisesta sekä tarttuu heti mahdollisiin epäkohtiin. Etäjohtajan odotetaan tarjoavan työntekijöille toimivat digitaaliset välineet ja järjestelmät, jotka tukevat työnteossa onnistumista.

”Yhteydenpito on tärkeää ja se, että se ei ole semmoista väkinäistä. Sen pitäisi olla selkeää, sujuvaa, että kysellään oikeasti kuulumisia ja ollaan kiinnostuneita ja läsnä. Minun mielestä henkilökohtainen luottamuksellinen asioista puhuminen on tärkeää.”

Vastauksissa korostui etäjohtajan taito osallistaa ihmisiä esimerkiksi kokouksissa ja palavereissa, jotta saadaan ihmiset puhumaan ja keskustelemaan keskenään. Työntekijöiden mukaan tieto siitä, että esihenkilö on läsnä ja aina saatavilla on ratkaisevaa. Erään työntekijän mukaan esihenkilön tulisi pitää säännöllisesti työntekijät ajan tasalla muuttuvista asioista ja yleisesti organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja tapahtumista.

5.5 Viestintä

Viestintä on noussut monta kertaa esiin jo ennen sen erillistä tarkastelua, joten viestintän merkitys on ilmeinen. Etäjohtamisessa viestintä ja yhteydenpito näyttävät selkeästi korostuvan. Haastattelun viestintäosiolla haluttiin selvittää esihenkilöiden ja alaisten välistä yhteydenpitoa ja käytettäviä viestintäkanavia. Viestintäosiolla haluttiin selvittää, kuinka paljon esihenkilöt ja alaiset kommunikoivat keskenään ja onko virallisten asioiden lisäksi esimerkiksi epävirallisia virtuaalisia kahvihetkiä. Tarkoituksena on selvittää viestintän toteutumista etätyössä ja koetaanko viestintä etäyhteyksillä hankalaksi. Viestintäosi-

ossa on myös yhteisöllisyyden näkökulma. Yhteisöllisyyteen liittyvällä kysymyksellä ha-
luttiin selvittää, onko yhteisöllisyys kärsinyt etäaikana ja mitä keinoja ovat käyttäneet yh-
teisöllisyyden ylläpitämiseksi.

Viestintäkanavat olivat kaikilla esihenkilöillä ja organisaatioilla lähes samat. Viestintäka-
navoina käytettiin yleisesti Microsoftin Teams viestintä- ja yhteistyöalustaa, sähköpos-
teja, videokokouksia ja moni kertoi kommunikoivansa työntekijöidensä kanssa myös pu-
helimitse. Myös Zoom-palavereita käytettiin kahdessa organisaatiossa ja yksi organisaa-
tio käytti myös Skypea Teamsin lisäksi. Erityisesti kiireellisimmissä asioissa puhelinsoitot
olivat yleisimpiä. Whatsapp-ryhmät olivat myös käytössä joillakin organisaatioilla työasi-
oiden ulkopuoliseen vuorovaikutukseen.

Esihenkilöiden vastauksissa toistuivat viikoittaiset aamupalaverit ja viikkokokoukset, joi-
hin kaikki työntekijät osallistuvat. Suurimmaksi osaksi esihenkilöt kertoivat olevansa yh-
teydessä alaisiin yhteisten projektien kautta säännöllisesti. Kaikki esihenkilöt kertoivat
ottavansa yhteyttä jollakin tavalla jokaiseen alaiseen vähintään kerran viikossa, mutta
henkilökohtaisessa kahdenkeskisessä kanssakäymisessä harvemmin. Useimmissa vas-
tauksissa toistui, että esihenkilöt olivat vähintään joka päivä johonkin alaiseensa yhtey-
dessä.

Vastauksissa toistui, että usein esihenkilö on alaiseen yhteydessä vain tarvittaessa tietyn
asian vuoksi. Haasteeksi eräs esihenkilö mainitsi, että puhelimeen tartutaan usein vain
ja ainoastaan kun on erityistä asiaa. Toinen esihenkilö mainitsi, että pandemian puhjet-
tua ei alkuun viitsinyt häiritä kollegoita turhilta tuntuvilla asioilla. Kasvotusten on mata-
lampi kynnys sanoa asioita. Esihenkilön mukaan kuitenkin, kun totaalista etätyötä on ku-
lunut jo yli vuosi, niin ihmiset osaavat olla jo vapaammin yhteydessä toisiinsa.

Vastausten mukaan on tärkeää, että kommunikointia ja viestintää ei jätetä vain palave-
reiden ja kokousten varaan. On tärkeää, että työpaikoilla on selkeät pelisäännöt viestin-

täkanavien käytöstä. Erään esihenkilön mukaan ongelmia on muodostunut, kun on odotanut vastausta esimerkiksi sähköpostiin ja vastaanottaja onkin lähettänyt vastauksen Teamsissa. Esihenkilöiden vastauksista selviää, että viestintäkanavien toimintatapojen selkeys ja niiden käyttöön liittyvät pelisäännöt on sovittava erikseen. Jokaisella viestintäkanavalla on oma tarkoituksensa.

”Joka päivä olen vähintään johonkin alaiseen yhteydessä tavalla tai toisella ja mun mielestä se on tosi tärkeää ja sitä se edellyttää, jos haluaa pysyä ajan tasalla tiimiläisten tilanteesta.”

”Miksi me ollaan esimiehiä, jos meillä ei ole aikaa eikä me käytetä sitä aikaa juuri siihen, mitä varten meidät on juuri tähän tehtävään valittu.”

Viestintäkanavien riittävyteen ja toimivuuteen oltiin virtuaalisissa olosuhteissa tyytyväisiä. Muutama esihenkilö mainitsi, että videokokoukset ja palaverit eivät koskaan aiemmin olleet yhtä hyvällä tasolla. Videokokouksia pidettiin ennen pandemiaa hyvin epäsäännöllisesti. Pandemia-aika on osoittanut, että kokoukset ja palaverit onnistuvat myös virtuaalisesti. Usean esihenkilön mukaan vasta pandemian myötä pakon edessä ryhdistytettiin ja omaksuttiin erilaisten viestintäkanavien hyödyntäminen. Kaikki esihenkilöt kokivat nykyiset viestintäkanavat täysin riittävinä. Vastauksissa toistui, että monet eri viestintäkanavat vain sekoittaisivat ja vaikeuttaisivat viestintää.

Epävirallisia kahvihetkiä ja tiimitapaamisia pidettiin vaihtelevasti. Yli puolet esihenkilöistä kertoi, että heillä pidetään joka viikko epävirallisia kahvihetkiä ja virtuaalisia tiimitapaamisia. Kaksi esihenkilöä kertoi, että eivät pidä säännöllisesti omalle tiimilleen epävirallisia tapaamisia. Toisen esihenkilön mukaan tiimin kanssa on yhdessä sovittu, että odotetaan pandemian menevän ohitse ja sitten kehitetään yhteistä ohjelmaa. Toisen esihenkilön mukaan pandemian puhjettua jaksettiin pitää epävirallisia kahvihetkiä ensimmäiset kaksi kuukautta, mutta sen jälkeen kukaan ei enää jaksanut osallistua kahvihetkiin ja siitä lähtien ne ovat jääneet pitämättä.

Esihenkilöiden mukaan epäpikkujouluja oli järjestetty onnistuneesti. Vastauksissa toistui, että etäyhteyksillä oli järjestetty erilaisia työhyvinvointipäiviä ja tapahtumia. Yksi esihenkilöistä kertoi, että heidän organisaatiossaan on luotu uusi yhteisöllisyyteen tähtäävä työväline, joka hyödyntää virtuaalista yhteisöllisyyttä tukevaa alustaa. Yhteisöllisyyttä tukevalla alustalla on mahdollista järjestää esimerkiksi tiimipäiviä ja erilaisia virkistystapahtumia. Monia erilaisia alustoja ja sovelluksia on pyritty rakentamaan, jotta ne tukisivat mahdollisimman hyvin niin virallisia kuin epävirallisiakin kohtaamisia.

”Ne fyysiset kohtaamiset on se suurin tarve ja niitä me ei pystytä toteuttamaan, joten me pyritään luomaan erilaisia malleja tähän ratkaisuksi.”

Vastaukset olivat samankaltaisia kysyttäessä, että tuntuuko viestintä ja yhteydenpito virtuaalisesti vaikeammalta. Yksi esihenkilö kertoi, että hänen luonteensa puolesta ei ole merkitystä tapahtuuko viestintä kasvotusten vai virtuaalisesti. Vastausten mukaan toimitustyössä voi nopeasti kysyä vieruskaverilta apua, mutta etätyössä on oltava itsenäisempi ja nähtävä erikseen vaivaa ottaakseen yhteyttä. Muutama esihenkilö mainitsi tietävänsä henkilöitä, joille virtuaalisten viestintäkanavien käyttäminen on ollut vaikeaa.

”Mä en kovin helposti näe siinä mitään eroa, että ainahan sanotaan, että pitäisi olla samassa huoneessa kasvotusten ja nähdä ilmeet ja muut. Mutta näkeehän ne koneeltakin videon välityksellä. Kyllä tää on mun mielestä ihan osittain tottumiskysymyskin.”

Vastausten mukaan virtuaalinen yhteydenpito ei itsessään tunnu hankalalta, mutta siitä puuttuu paljon pieniä asioita, jotka toteutuvat vain kasvotusten. Esihenkilöiden vastausten mukaan viestintä koettiin yleisesti haastavana asiana. Virtuaalisen viestinnän haasteeksi mainittiin informaatiotulva. Viestejä tulee niin paljon, että joskus oleelliset asiat voivat jäädä huomaamatta. Muutama esihenkilö mainitsi epävarmuuden viestien perillemenossa. Esihenkilöiden mukaan ei voi olla varma, onko viesti tavoittanut oikeat työntekijät ja onko asiat sisäistetty. Kaikki esihenkilöt mainitsivat etätyön haasteeksi kahvihuone- ja käytäväkeskusteluiden sekä kevyen ideoinnin vähentymisen.

”Kyllä mä luulen et se viestintä on semmoinen asia, joka on vähän vaikeata nyt ja aina. Sitä on usein liikaa tai liian vähän.”

”Ihmiset eivät opi samalla tavalla, eikä ne ole myöskään aina samassa viireystilassa ottamassa informaatiota ja viestejä vastaan. Viestintä vaatii senkin puolesta paljon huomiointia.”

”Viestit voi sekoittua, kun tulee niin paljon sitä hälyä, että ei välttämättä osaa poimia sieltä sitä olennaista.”

Viestintäosion lopuksi kysyttiin yhteisöllisyydestä ja sen ylläpitämisestä. Monen esihenkilön vastauksissa toistui koronapandemia, joka on vaikuttanut negatiivisesti yhteisöllisyyteen jo jokaisen ihmisen yksityiselämässäänkin. Vastauksien mukaan yhteisöllisyys on heikentynyt, mutta moni yhdisti sen johtuvan vahvasti pandemiasta. Yhteisöllisyyden koettiin heikenneen, koska ihmiset puurtavat enemmän yksin kotonaan. Yksi esihenkilöistä nosti esiin organisaation siiloutumisen. Esihenkilö oli huolissaan, kun epämuodolliset käytäväkeskustelut vähentyvät tai jäävät pois, niin toiminta voi ajautua organisaatiota-soiseen siiloutumiseen. On tärkeää, että siiloutumista pyritään rikkomaan.

Eräs esihenkilö kertoi, että fyysisten kohtaamisten yhteisöllisiin tarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman moninaisin ja riittävin keinoin. Esihenkilö mainitsi keinoiksi esimerkiksi yhteiset kahvihetket, virtuaaliset tiimipäivät ja erilaiset virtuaaliset tapahtumat. Haastateltavista eniten etätyökokemusta omaava esihenkilö kertoi, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen on suurin haaste. Esihenkilön mukaan yhteisöllisyyden kehittäminen on heidän organisaationsa kärkitavoite etätyöaikana. Yksi esihenkilöistä mainitsi, että pandemian aikana yhteisöllisyys on osittain myös vahvistunut ja luonut monia uusia kontakteja.

”Työpareja on saatettu muodostaa ristiin rastiin eri paikkakuntienkin kesken ja mun tiimiläiset on esimerkiksi oppineet paljon uutta eri henkilöiden työtavoista ja tekemisen kulttuurista. Lisäksi on tutustuttu koko organisaation työntekijöihin ympäri Suomen.”

”Mutta se semmoinen ylpeys, että ollaan meikäläisiä, niin sen kyllä pystyy edelleen aistimaan, vaikka se yhteisöllisyys on tässä vähän kärsinytkin. Tuo vaan omia haasteita tämä näin paljon etänä oleminen.”

Työntekijöille esitettiin samat viestintäkysymykset kuin esihenkilöille. Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin, että ovatko he tunteneet oloaan yksinäiseksi tai eristäytyneeksi työyhteisöstään. Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko etätyöllä ollut vaikutusta työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyteen.

Lähes kaikki työntekijät kertoivat ottavansa yhteyttä työkavereihin useita kertoja päivässä. Enemmän eroavaisuutta on yhteydenpidossa esihenkilöiden kanssa. Viidestä etätyöntekijästä kolme työntekijää kertoi olevansa yhteydessä esihenkilöön säännöllisesti. Työntekijät kertoivat, että esihenkilön kanssa kommunikoidaan vähintään viikoittain, mutta usein jopa päivittäin. Kaksi työntekijää kertoi, että eivät juurikaan ole yhteydessä esihenkilöönsä tai ainakin hyvin epäsäännöllisesti ja harvoin. Kommunikointi esihenkilön kanssa tapahtuu usein tiimipalavereissa, mutta hyvin harvoin kahden kesken.

”Tiimin kanssa kyllä päivittäin yhteydessä. Esimiehen kanssa varmaan pari kolme kertaa viikossa on semmoisia palavereita, joissa me molemmat ollaan mukana. Mutta sellaisia kahdenkeskisiä ei oo juurikaan. Ehkä joka kolmas viikko.”

”No aika harvassa kommunikointi kyllä mun esimiehen kanssa. En muista milloin viimeksi oltaisiin juteltu, ehkä kuukauden sisällä yks tai kaks kertaa tullut jotain sanoja vaihdettua. Kollegojen kanssa oon kyllä yhteydessä päivittäin.”

”Ollaan ihan koko ajan yhteydessä, aivan jatkuvaa. Joka päivä ja useasti, niin esimieheen kuin kollegoihinkin. Meillä on aika vapaamuotoista yhteydenpitoa. Puhutaan avoimesti ja kommunikoidaan hyvin vapaasti.”

Etätyöntekijät kertoivat pitävänsä yhteyttä työkavereihin monta kertaa päivässä. Yksi työntekijöistä kertoi, että heidän organisaatiossaan on hyvin vapaa vuorovaikutuskulttuuri. Työntekijän mukaan organisaatiossa kuunnellaan työntekijöitä ja kehitysideoita otetaan mielellään vastaan korkeimmaltakin johtotasolta. Työntekijä kertoi, että heillä otetaan käyttöön työntekijöiden toiveesta joka viikko palaveriton torstai-aamupäivä. Pandemian aiheuttamassa palaverisumassa työntekijät toivoivat palaveritonta aamupäivää kerran viikossa.

”Meitä työntekijöitä ymmärretään, kuunnellaan, meitä tuetaan ja meiltä pyydetään erilaisia kehitysideoita. Kaikki on samanarvoisia ja arvokkaita. Oli taustat mitä tahansa, niin se tuo ihanaa yhteisöllisyyttä koko meidän porukkaan.”

Viestintäkanavat olivat kaikilla etätyöntekijöillä lähes samat. Käytössä olivat Teams, sähköposti, puhelin, Skype, Zoom ja erilaiset alustat sekä organisaatioiden omat intrasivut. Jokainen etätyöntekijä kertoi käyttävänsä päivittäin Teamsia, sähköpostia ja puhelinta. Kaikkien työntekijöiden mielestä nykyiset viestintäkanavat olivat riittäviä ja hyvin toimivia. Työntekijät eivät toivoneet lisää viestintäkanavia, jotta tärkeät informaatiot ja viestit eivät katoaisi moniin eri kanaviin.

Lähes kaikki etätyöntekijät kertoivat, että heillä pidetään viikoittain epävirallisia virtuaalisia kahvihetkiä ja tapaamisia. Yksi työntekijä kertoi, että hänen tiimissään ei ole sovittua säännöllisestä kahvihetkestä tai tapaamisesta. Työntekijä kertoi pitävänsä joskus omatoimisesti virtuaalisia kahvihetkiä työkavereiden kanssa, mutta viikoittaisia tai edes kuukausittaisia tapaamisia ei ole. Työntekijän mukaan ajoittain on ollut eristäytynyt olo omasta työyhteisöstä. Kaikki muut työntekijät kertoivat, että epävirallisia kahvihetkiä pidetään päivittäin tai vähintään viikoittain.

Vastausten mukaan virtuaaliset kahvihetket ovat olleet tärkeitä yhteisöllisyyden kannalta ja erityisesti pandemian aikana, kun kontaktit muihin ihmisiin ovat olleet muutenkin vähissä. Yksi työntekijöistä kertoi, että heillä järjestetään joka toinen keskiviikko ja joka toinen torstai tunnin ulkoilumahdollisuus, jolloin koko tiimi menee tunniksi ulkoilemaan omatoimisesti. Tärkeää on, että kukaan ei ota palavereita tai soita puheluita ulkoilun aikana. Ulkoilun tarkoituksena on saada liikettä ja energiaa etätyöntekijöiden päiviin. Työntekijät kertoivat, että erilaisia virtuaalisia tapahtumia kuten etäpikkujouluja, virtuaalisia virkistyspäiviä ja tiimijuhlia on vietetty.

”Meillä on joka päivä iltapäivällä tällainen vartin yhteinen kahvitauko, jossa ei puhuta työasiaa. Siellä nimenomaan puhutaan kaikkea muuta ja sinne ei ole pakko tulla, mutta jos se sopii omaan kalenteriin niin mielellään.”

”Meillä on usein perjantaikahvit Teamsin kautta. Sivutaan ehkä vähän työasioita välillä, mutta höpötellään kyllä kaikkea muutakin aina. Ja siellä on esimieskin mukana.”

”Me lanseerataan tällainen työhyvinvointivartti, joka on epäsäännöllisen säännöllisesti ja käydään hyvinvointiin liittyviä asioita. Lisäksi hyvinvointipäivät, jossa ollaan koko päivä yhdessä noin yks-kaks kertaa vuodessa ja ollaan tehty nyt etänä myös.”

Kaikki etätyöntekijät vastasivat, että virtuaalinen yhteydenpito ei tunnu vaikeammalta. Työntekijöiden mukaan viestintä toimii yhtä hyvin etäyhteyksillä. Työntekijät mainitsivat, että ylimääräinen spontaani vuorovaikutus jää kuitenkin uupumaan. Eräs työntekijä mainitsi, että hiljaisen tiedon siirto on etäyhteyksillä haastavaa, kun ei ole spontaaneja keskusteluja eikä ohjeita jaeta työpöytien takaa. Asiat joista mainitaan toimistolla ohi menen, jäävät etätyössä usein sanomatta. Toimistolla todetaan ja sanotaan asioista pienemmällä kynnyksellä.

”Ei se vaikeammalta tunnu, mutta siitä jää monta sävyä pois. Ne kaikki mikroilmeet ja semmoiset spontaanit hetket. Ja aika pitkälle kehonkielikin jää pois.”

*”Kaikki niin sanotusti huonot jutut on jäänyt pois ja niitäkin kaippaa. Semmoisia vatsa-
kippurassa nauramishetkiä. Mut tää on pitkälti koronan syytä, kun on pakko olla yksin
kotona joka päivä.”*

*”Meillä on kyllä se kiva, että suurin osa pitää videoita päällä palavereissa, niin näkee
kuitenkin silmän pyörittelyt ja hymyt ja sellaiset. Ihan kauheaa, jos kaikki istuisi niinku
päivästä toiseen aina mustan ruudun takana.”*

Työntekijät eivät kokeneet yksinäisyyttä etätöiden vuoksi, mutta vastauksissa toistui yleisesti pandemian aiheuttama yksinäisyys ja turhautuneisuus. Vastauksissa korostui jokaisen työntekijän henkilökohtainen tilanne yksinäisyyden tunteeseen liittyen. Eräs työntekijä asui perheensä kanssa ja yhdellä oli puoliso, jonka kanssa tehdä etätöitä joka päivä. Eräs yksinasuva työntekijä kertoi kokevansa yksinäisyyttä ja että työpaikan yhteisöllisyys on kärsinyt pandemian aikana. Työntekijän mukaan työstä on tullut pandemian myötä hyvin intensiivistä. Usean työntekijän mukaan työnkuva itsessään edellyttää paljon vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa. Yhteisöllisyyden kannalta tärkeinä asioina pidetään epävirallisia kahvihetkiä, virtuaalisia tapahtumia ja aktiivista yhteydenpitoa. Muutamat työntekijät kertoivat ikävöivänsä muiden työntekijöiden arkisia kuulumisia.

”En osaa sanoa mitään konkreettista, että miten se yhteisöllisyys on kärsinyt, mutta paljon vähemmän tietää mitä sellaisille ihmisille kuuluu, joiden kanssa ennen istuttu joka päivä toimistolla. Niistä asioista ei välttämättä keskustele ruudun yli.”

”On myös niitä, joiden kanssa yhteydenpito on tiivistynyt ja onkin päässyt paremmin toisen sielun maailmaan kiinni nyt etäaikana. Kun tulee kuitenkin pidempiä puheluita ja ne välillä venyy ja sitten ollaankin ihan muualla kuin työasioissa.”

5.6 Luottamus

Luottamusosioilla haluttiin selvittää, että luottavatko esihenkilöt työtehtävien hoituvan yhtä hyvin etätyössä kuin toimistolla. Luottamus nousi monta kertaa esiin haastatteluiden aikana jo ennen sen varsinaista tarkastelua. Osiolla haluttiin selvittää, onko esihenkilöillä epäluottamusta alaisiin vai luotetaanko alaisten toimintaan silloinkin, kun työntekijät eivät ole suoran valvonnan alla. Esihenkilöiltä kysyttiin, miten he määrittelisivät luottamuksen etätyössä. Lisäksi esihenkilöitä kysyttiin tavoista, joilla he voivat viestiä luottamuksesta ja tukea luottamuksellista työilmapiiriä.

”Lähtökohta on se, että minä luotan ja ihminen on sen luottamuksen arvoinen. Jos meillä on selkeät tavoitteet mitä pitää tehdä ja ne toteutuvat, niin kyllä silloin ollaan sen luottamuksen arvoisia. Tai sitten minä olen epäonnistunut tavoitteiden asettamisessa.”

Esihenkilöiden vastauksista ilmeni luottamus alaisiin. Luottamus oli selkeästi tärkeä asia esihenkilöille etätyössä. Esihenkilöt olivat enemmän huolissaan etätyöntekijöiden jaksamisesta ja työuupumisesta kuin siitä, että työntekijät eivät hoitaisi työtehtäviään. Esihenkilöiden mukaan työnteko olisi hyvin vaikeaa, jos ei pystyisi luottamaan alaisiin. Eräs esihenkilö mainitsi, että usein luottamuksen puuttuessa sorrutaan mikromanageeraukseen ja liialliseen kyttäämiseen. Eräs esihenkilöistä kertoi osoittavansa luottamustaan kertomalla sen alaisille suoraan. Yksi esihenkilö kertoi osoittavansa luottamustaan antamalla vastuuta työntekijöilleen. On annettava vastuu ja mahdollisuudet työntekijöille toteuttaa itseään. Esihenkilöiden mukaan on tärkeää sanoa ääneen luottavansa ja olla myös itse esihenkilönä luottamuksen arvoinen.

”Mä jopa sanon sen. Minä sanon, että hei mä luotan sinuun ja sä tiedät tän paremmin.”

”On monia eri keinoja, niin verbaalisia kuin konkreettisiakin tekoja, millä sen luottamuksen rakennat.”

Eräs esihenkilöistä kertoi kuulleensa ennen pandemiaa keskusteluita, joissa epäiltiin ihmisten kyvykkyyttä tehdä kotonaan tunnollisesti etätyötä. Yleinen keskustelun aihe työpaikalla oli, että käytetäänkö etätyön työtunnit työnteekoon vai johonkin aivan muuhun. Esihenkilö kertoi vuoden verran etätyötä sivusta seuranneena, että enää ei ole epäilystäkään siitä tekevätkö ihmiset etätyössä töitään. Esihenkilö totesi työntekijöistään, että he ovat ehdottomasti jokaisen työtuntinsa tehneet.

”Tunnen mun ihmiset niin hyvin, että kun kerran sanon jonkun asian, niin ei ikinä tarvitse miettiä, että tehdäänköhän sitä vai ei. Luotan ja tiedän, että ne hoituvat.”

Luottamuksellista ilmapiiriä esihenkilöt kertoivat tukevansa avoimuudella ja läpinäkyvyydellä. Avoimuus ja läpinäkyvyys toistuivat kaikkien esihenkilöiden vastauksissa. Esihenkilöt korostivat asioista suoraan puhumista. Esihenkilöiden mukaan avoimuudella ja läpinäkyvyydellä sekä niiden toteuttamisella luodaan ja rakennetaan luottamusta.

”Luottamus menee vasta kun se petetään.”

Eräs esihenkilöistä mainitsi, että työntekijöiden suoriutumista ja motivaatiota voi heikentää tunne epäluottamuksesta. Esihenkilö kertoi, että on muistettava iloita pienistäkin onnistumisista ja siitä, kun ihmiset tekevät hienoja asioita työssään. Erään esihenkilön mukaan luottamuksellisuudesta viestii vapaus valita, että haluaako esimerkiksi tehdä etätyötä vai ei. Esihenkilöt mainitsivat työntekijöiden tasapuolisen, yhdenvertaisen ja reilun kohtelun viestivän myös luottamuksellisesta työilmapiiristä.

Luottamusosiossa etätyöntekijöiltä kysyttiin samat kysymykset kuin esihenkilöiltä. Työntekijöiltä kysyttiin käänteisesti, että kokevatko he esihenkilön luottavan heihin ja miten luottamus heidän mielestään ilmenee. Vastausten mukaan etätyö perustuu luottamukseen ja luottamus on kaiken toiminnan ydin. Sanoihin ja tekoihin on pystyttävä luottamaan, kun ei olla fyysisesti läsnä. Vastausten mukaan molemminpuolinen luottamus esihenkilön ja alaisen välillä on onnistuneen etätyön perusta.

”Omalla toiminnallani pyrin siihen, että sanat vastaavat tekojani. Pyrin myös viestimään mahdollisimman paljon ja avoimesti työskentelystäni. Koen esihenkilöni luottavan minuun saamani palautteen perusteella.”

”Tärkeää tiedostaa myös omat rajat ja oman rajallisuutensa eikä lupaila liikoja.”

Työntekijät kertoivat tukevansa luottamuksellisuutta omalla toiminnallaan hoitamalla työtehtävänsä hyvin. Vastauksissa toistui, että työntekijät pyrkivät toimimaan työssään mahdollisimman läpinäkyvästi ja avoimesti. Rehellinen ja avoin yhteydenpito tukevat luottamuksellisuutta. Jokainen työntekijä koki täysin, että esihenkilö luottaa. Työntekijät totesivat, että esihenkilö ei mikromanageroi tai kontrolloi heidän työntekoaan vaan päinvastoin.

5.7 Muut osio - haastateltavien kokemuksia

Haastattelun vapaamuotoisella osiolla haluttiin varmistaa, että tärkeimmät kokemukset ja ajatukset etätyöstä käydään läpi. Osiossa tarkasteltiin etätyön arjessa havaittuja käytännön ongelmia ja haasteita sekä tiivistettiin etätyön hyviä ja huonoja puolia. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat ovat toimineet etätyössä paremmin tai monimutkaistuneet. Lisäksi kysyttiin, että pitäisikö etätyötä haastateltavien mielestä kehittää ja lisätä vai rajoittaa tulevaisuudessa. Kysymys etätyön lisäämisestä oli pandemian aikaan hieman harhaanjohtava, sillä kaikki olivat olleet viimeisen vuoden täysin etätyössä. Kysymyksellä kuitenkin tarkoitettiin verrata etätyön lisäämistä aikaan ennen pandemiaa. Lopuksi oli täysin vapaata keskustelua ja ajatuksia aiheeseen liittyen.

5.7.1 Etätyön käytännön ongelmat ja haasteet

Lähes jokainen esihenkilö mainitsi käytännön haasteeksi ihmisten tietotekniset taidot. Haasteena pidettiin myös sitä, että toiminta on täysin teknologian toimivuuden varassa. Tietoteknisten ongelmien ratkaiseminen ja IT-tuki aiheuttavat esihenkilöiden mukaan omat haasteensa. Yksi esihenkilöistä oli työssä, jossa käsiteltiin paljon äänitallenteita ja videomateriaaleja ja hänen mukaansa etäyhteyksien kanssa on ollut haasteita. Kaikki esihenkilöt mainitsivat haasteeksi työergonomian. Jokaisella työntekijällä on erilaiset lähtökohdat työntekoon. Jollakin työntekijällä on kotonaan erillinen työhuone ja toinen työskentelee yksiönsä sohvalla käsin. Yksi esihenkilöistä mainitsi, että koronapandemia on ehdottomuudellaan asettanut monet etätyöntekijät hyvin epätasa-arvoiseen asemaan. Työergonomia on vastausten mukaan etätyön isoimpia haasteita.

Yksi esihenkilöistä totesi pidemmän etätyökokemuksensa pohjalta, että etätyö ja liukuva työaika ovat aiheuttaneet epätahtisuutta. Epätahtisuudella esihenkilö tarkoitti esimerkiksi sitä, kun kaikki eivät ole aina samaan aikaan saman asian äärellä. Monimuotoiset työskentelytavat vaativat esihenkilön mukaan yhä monipuolisempaa johtamista. Vanhasta irti oppiminen toistui myös monissa vastauksissa. Eräs haastateltava mainitsi, että pandemian myötä etätyöhön hypättiin niin vauhdilla, että selkeät etätyön pelisäännöt jäivät uupumaan ja sen takia on ollut arjen haasteita. Vastausten mukaan etätyössä on oltava selkeät toimintatavat ja pelisäännöt, kuinka esimerkiksi etätyössä ollaan ja toimitaan sekä selkeät ohjeet etätyövälineiden käytöstä.

Vastauksissa erottuivat ne esihenkilöt, joilla oli kokemusta etätyöstä jo ennen pandemiaa. Kokeneempien etäjohtajien vastauksissa haasteita ilmeni selkeästi vähemmän ja ne liittyivät enemmän etätyön hienosäätöön ja mielekkyyteen. Haasteet liittyivät teknisten ongelmien sijaan yhteisöllisyyteen ja ihmisten yksilöllisiin haasteisiin. Etätyön yhteisöllisyys herätti paljon ajatuksia. Mitä erilaisempia ja monimuotoisempia työnteon malleja ja ratkaisuja työpaikoilla on, niin sen haastavammaksi tiimien ja tiimityön yhteensovittaminen voi erään esihenkilön mukaan muodostua.

Työntekijät mainitsivat käytännön haasteiksi työvälineiden saatavuuden ja työergonomian sekä työntekijöiden erilaiset mahdollisuudet kotietätyölle. Työntekijät mainitsivat, että muutamia teknisiä käytännön ongelmia on myös tullut vastaan. Työntekijöiden mukaan yhteisöllisyyttä ja luonnollisia mikrotaukoja kaivataan etätyöpäiviin. Yksi työntekijöistä mainitsi haasteeksi sen, että edelleen on hoidettavana asioita, jotka vaativat toimistolla käyntiä. Työntekijän mukaan toimistolla on usein kuitenkin joku työntekijä paikalla eikä kaikkia tarvita toimistolla samaan aikaan.

5.7.2 Etätyöarjen edut ja mahdollisuudet

Esihenkilöiden mukaan pandemia on osoittanut, kuinka hyvät tietotekniset valmiudet organisaatioissa on jo olemassa ja kuinka hyvin työt on mahdollista tehdä myös etäyhteyksillä. Vastauksissa toistuivat työmatkojen poistuminen ja ajan säästäminen, kun työmatkoihin kuluvan ajan voi hyödyntää johonkin muuhun. Vastauksissa korostui työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen hyvänä ja huonona asiana. Suurimmalle osalle työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on etätyössä helpompaa ja joustavampaa, mutta jotkut kokivat työstä irrottautumisen vaikeampana.

Etäaika on tuonut mukanaan paljon hyvää ja opettanut monia uusia toimintatapoja. Eräs esihenkilö mainitsi, että heidän työyhteisössään ihmiset ovat oppineet ottamaan eri tavoin yhteyttä toisiinsa sekä oppineet palautteenantoa ja ideointia yhdessä etäyhteyksillä. On huomattu, että esimerkiksi kouluttaminen on mahdollista myös etäyhteydellä. Yksi esihenkilöistä mainitsi talousnäkökulman, kun esimerkiksi isoille toimistotiloille ei välttämättä ole tulevaisuudessa tarvetta ja esimerkiksi kokousten järjestämiseen menevissä kuluissa on säästetty paljon.

Työntekijöiden mukaan etätyössä työhön keskittyminen on ehdottomasti parempaa. Työn tuottavuus on vastausten mukaan parantunut etätyössä, kun ei tule turhia keskeytyksiä. Eräs työntekijä kertoi, että etätyössä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksesta on tullut paljon rennompaa. Työntekijä kertoo, että on päässyt eri tavalla asiakkaiden arkeen ja olemuksiin käsiksi. Vuorovaikutuksesta on tullut rennompaa, luontevampaa ja inhimillisempää. Yksi työntekijä mainitsi, että ajankäyttö ja siirtymät palavereihin toimivat etätyössä jouhevammin.

5.7.3 Etätyön kehittäminen

Esihenkilöiden mukaan etätyötä on ehdottomasti kehitettävä heidän organisaatioissaan. Myös etätyötä vähemmän tehneet esihenkilöt olivat sitä mieltä, että etätyö on tullut jäädäkseen. Vähemmän etätyötä tehneet esihenkilöt sanoivat, että erityisesti etätyön sääntöjä, sopimuksia ja toimintaperiaatteita on kehitettävä. Erään esihenkilön mukaan organisaatiot, jotka eivät ymmärrä hyödyntää etätyötä, ovat tulevaisuudessa ongelmissa tekijöiden kanssa. Esihenkilö painottaa, että etätyön ei tule olla itseisarvo vaan keskeistä on vapaus valita.

”Ollaan jo infottu organisaatiossa, että kun tämä koronatilanne vain helpottaa, niin me tullaan laajentamaan etätyön mahdollisuutta.”

Eräs esihenkilöistä totesi etätyön tarjoavan loistavat mahdollisuudet työntekoon, mutta ensin on ratkaistava etätyön haasteet ergonomiassa ja tärkeää on myös huomioida työntekijöiden henkinen hyvinvointi. Monet esihenkilöt totesivat etätyövuoden olleen merkittävä matka uuden oppimiseen.

”Huomaan paljon keskusteluja ja kannanottoja jo nyt, että jos tämä vapaus ei koronan jälkeen jatku, niin porukka vaihtaa työpaikkaa. Vapaudesta on tullut odotus.”

Kaikki etätyöntekijät olivat sitä mieltä, että etätyötä on ehdottomasti kehitettävä. Suurin osa työntekijöistä mainitsi kehittämiskohteeksi erityisesti yhteisöllisyyden. Kaikki työntekijät halusivat jatkaa etätyötä tulevaisuudessa myös pandemian jälkeen, mutta toivoivat työntekoon hybridimallia, jossa saisi itse päättää toimistotyön ja etätyön välisen suhteen.

”Me ollaan tehty etätyötä vuosien varrella niin paljon, että kaikki toimii jo hyvin. Mutta jos jotain keksin, niin ehkä se yhteisöllisyyden korostaminen ja se ihmisten jaksamisesta huolehtiminen sekä kunnon tauotukset palavereiden väleihin. Niitä vois kehittää.”

”Ehkä toivoisin esimieheltäni enemmän yhteenvetoa asioista ja tärkeimpien asioiden yhteen kokoamista. Että ei tarvitsisi aina itse muistaa kysellä ja huolehtia, että oleelliset tiedot olisivat kaikkien saatavilla.”

5.7.4 Etätyön hyvät ja huonot puolet

Lopuksi tiivistettiin etätyön hyvät ja huonot puolet. Kaikissa esihenkilöiden vastauksissa korostuivat etätyön mahdollistama riippumattomuus ajasta ja paikasta sekä etätyön tarjoama valinnanvapaus ja joustavuus. Työrauha ja keskittyminen olivat myös etätyön vahvuuksia. Muutama esihenkilö mainitsi ympäristönäkökulman, kun työmatkaliikenne vähentyy merkittävästi. Vastauksissa toistui, että on opittu uusia tapoja tehdä töitä ja opittu hyödyntämään jo olemassa olevia digitaalisia välineitä. Yksi esihenkilö mainitsi paremman yhteydenpidon kaukana työskentelewiin ihmisiin.

Etätyön huonoina puolina muutama esihenkilö mainitsi epävirallisten keskusteluiden ja luonnollisen yhteydenpidon vähentymisen sekä yhteisöllisyyden heikentymisen. Huono työergonomia ja työpäivien tauottomuus toistuivat etätyön huonoina puolina. Yksi esihenkilö mainitsi, että jos herää huoli työkaverista, niin etätyössä on helpompi piiloutua ruudun taakse. Eräs esihenkilö lisäsi, että muutokset ovat aina raskaita ja vaativat aikaa.

Työntekijöiden mielestä etätöön huonoja puolia ovat vaikea työstä irrottautuminen, työajan hämartyminen sekä työhuoneen puuttuminen. Yksi työntekijä mainitsi etätöön huonoksi puoleksi työn jaksottamisen ja työn sekä vapaa-ajan hämärtymisen. Yksi työntekijä mainitsi yhteisöllisyyden puutteen.

Työntekijöiden mielestä etätöön hyviä puolia ovat työn joustavuus, vapaus, keskittyminen, aika- ja paikkariippumattomuus sekä oma työrauha. Etätöön vahvuus on, että ei olla tiettyyn kaupunkiin sidottuja vaan töitä voi tehdä mistä tahansa. Eräs työntekijä mainitsi, että esimerkiksi työnhaun mahdollisuudet laajenevat, kun töitä on mahdollista hakea myös muualta kuin omasta kotikaupungista. Hyvänä puolena useampi työntekijä mainitsi työmatkojen poistumisen rahallisesti ja ajallisesti. Etätöyssä säästää aikaa, kun aamuisin saa nukkua pidempään ja aikaa säästyy enemmän vapaa-aikaan. Työntekijät mainitsivat myös, että työmatkaliikenne vähenee ja hiilijalanjälki pienenee. Muutaman työntekijän mukaan työpäivien aikatauluttaminen ja oman kalenterin hallinta ovat parantuneet.

”Etätöön pitäisi olla tulevaisuudessa jokaisen oma valinta, eikä sen pitäisi olla ongelma, jos sitä haluaa tehdä. En usko, että tulemme enää palaamaan vanhaan ja itse en ainakaan halua palata samaan asetelmaan toimistolle.

”Selkeästi olemme nyt heränneet, että työtä voidaan tehdä paikkariippumattomasti. Etätö tulee varmasti jäämään vielä pandemian jälkeenkin.”

”Mun mielestä on myös todella tärkeää, että on toimisto ja on joku paikka, joka toimii sen yrityksen ainakin sitten alueellisena kotipesänä. Johon voi mennä ja tietää, että siellä on muitakin ihmisiä ja voi nähdä muita.”

5.7.5 Haastateltavien vapaita ajatuksia

Ajatuksia herätti, että mikä tulee olemaan kunkin organisaation uusi normaali pandemian jälkeen. Eräs esihenkilöistä pohti, mitä tulevaisuus tulee olemaan ja mikä on toimistojen merkitys tulevaisuudessa. Mitä ovat ne tilanteet, kun kohdataan ja mennään toimistolle. Toimistot eivät ole enää niin itsestään selviä kuin ennen. Erään esihenkilön mukaan on mahdoton ajatus, että jokaisella työntekijällä olisi tulevaisuudessa erinomaiset ergonomisesti viritetyt työolosuhteet ja työnantajan tarjoamat ratkaisut sekä työpaikalla että kotona. Esihenkilö arvioi, että kehitteillä on erilaisten työmallien ideointi ja luominen, joista jokainen työntekijä saa itse valita parhaiten sopivan työnteon mallin. Esihenkilöt arvioivat, että monipaikkainen työ tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

”Vastuuihmisillekin varmasti syntyy nyt ymmärrys siitä, että tehtävä kuin tehtävä on hoitettavissa etänä, ellei työtehtävällä ole tietysti suoraa asiakasrajapintaa, kuten myymälätoimintaa.”

”Tää etätyö on myös varautumista juuri tällaiseen pandemia tilanteeseen.”

”Mä itseasiassa luulen, että joskus me lakataan kokonaan puhumasta enää etätyöstä ja monipaikkaisesta työstä. Ja me puhutaan tulevaisuudessa ihan vain työstä.”

Muutamalle työntekijälle oli ehdottoman tärkeää, että voiko seuraavassa työpaikassa tehdä etätyötä vai ei. Työntekijät mainitsivat, että ehdottomasti seuraavassakin työpaikassa on oltava etätyömahdollisuus. Muutamat työntekijät kertoivat, että työnhaun kanalta etätyömahdollisuus ei ole ratkaisevaa, mutta se on ehdottomasti iso plussa.

6 Johtopäätökset

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Yksi osa tutkimusprosessia on luotettavuuden arviointi, joka on olennainen osa tieteellistä tutkimusta. Tämän tutkimuksen toteutus noudattaa tieteellisissä tutkimuksissa hyväksytyjä käytäntöjä. Tutkimus on laadittu luotettavasti ja huolellisesti. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu selkeästi ja tutkimusaineiston analyysi on laadittu huolellisesti. Tutkimustulokset on esitetty monipuolisesti ja jaoteltu selkeiksi teemoiksi. Tutkimustuloksissa on käytetty lukuisia esihenkilöiden ja etätyöntekijöiden suoria lainauksia, jotta vastaukset ja niiden luonne välittyvät oikein. Haastatteluissa saatiin monia erinomaisia vastauksia, jotka haluttiin nostaa sanatarkasti esiin. Haastatteluiden lopussa moni haastateltava totesi, että haastattelurunko oli kattava ja monipuolinen. Tutkimuksen toteutuksen jälkeen voidaan todeta, että haastattelurunko ja kysymykset olivat hyvin onnistuneita. Moni haastatteluiden vastauksissa esiin noussut asia oli yhteydessä tutkimuksen teoriaan. Tutkimus eteni suunnitelman ja aikataulun mukaisesti.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 11 henkilöä. Tapausmääränä 11 ei ole suuri luku, mutta tutkimuksen tekijän näkökulmasta määrä oli riittävä saatujen tulosten perusteella. Haastateltavien vastaukset alkoivat toistaa itseään ja vastauksissa alkoivat toistua samat asiat. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 182) käyttävät vastausten toistuvuuden ilmiöstä termiä saturaatio eli aineiston kylläntyminen, jolloin ollaan tilanteessa, jossa uudet vastaukset eivät enää tuottaisi lisäarvoa. Pieni aineistokoko mahdollistaa syvällisen ja perusteellisen analyysin. Jos aineisto on hyvin laaja, niin tulosten analysointi voi jäädä pinnalliseksi. Saatujen vastausten joukkoon mahtui myös monia toisiaan täydentäviä asioita. Haastateltavien määrä oli riittävä ja haastatteluissa saatiin laadukkaita vastauksia. Haastateltavien anonymiteetti todennäköisesti auttoi haastateltavien vastauksissa, kun henkilöt kertoivat luottamuksellisesti omista ajatuksistaan. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimus on luottamuksellinen ja vastauksia käytetään tarkoituksenmukaisesti vain tutkimuksen

empirian kirjoittamiseen. Tutkimusaineistoa voidaan pitää riittävänä ja onnistuneena, koska se tukee ja vahvistaa tutkielman teoriaa. Tutkimusaineisto litteroitiin huolellisesti ja aineistoa säilytettiin luottamuksellisesti koko tutkimuksen teon ajan. Kaikki aineisto tuhotaan täysin, kun tutkielma on valmis.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu myös tutkimuksen tekijän oma asema. Luotettavuuden mittareista tärkein on tutkija itse. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on kyse tutkimuksen väitteiden ja tutkijan tulkintojen todenmukaisuudesta ja perusteltavuudesta. Tutkijan on pohdittava valintojaan ja arvioitava oman työnsä luotettavuutta. Aina on mahdollista kyseenalaistaa, onko tutkijan muodostamat tulkinnat ainoita oikeita. (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 67, 219–218.) Tutkijan on myös tunnistettava omat lähtökohtansa ja arvomaailmansa, sillä ne ohjaavat tutkijan tapaa lähestyä tutkittavaa asiaa sekä muokkaavat sitä, miten haluamme asiat nähdä ja ymmärtää (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 152).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun liittyy järjestelmällisen epäilyn periaate, joka edellyttää tutkimuksen jokaisen vaiheen luotettavuuden arviointia (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 67–68, 219.). Tutkimuksen tekijä on myös itse tehnyt etätyötä, joten objektiivisuuteen on pitänyt suhtautua tarkasti. Tutkimuksen tekijä on arvioinut saatuja vastauksia mahdollisimman objektiivisesti ja monipuolisesti sekä nostonut kattavasti esiin havaintoja etätyön puolesta ja vastaan. Tutkijan oma kiinnostus ja mielenkiinto etätyötä ja etäjohtamista kohtaan näkyvät tutkimukseen paneutumisessa.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkittavien käsitysten ja tulkintojen kohtaamista. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustuloksien siirrettävyyttä ja saatujen tutkimustulosten mahdollisuutta yleistettävyyteen. Tutkimuksen varmuudella tarkoitetaan valmistautumista yllättäviin tai odottamattomiin tilanteisiin. Tutkimuksen vahvistuvuudella tarkoitetaan, että tutkijan tulkintoja tukevat aiemmat samasta aiheesta tehdyt tutkimukset. (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 212–213.)

Tutkimustuloksissa näkyi tutkimuksen toteutuksen aikainen koronapandemia. Vastauksista pystyi aistimaan, että vuoden kestäneeseen pakkoetätyöhön oltiin jo väsyneitä. Eri-tyisesti yhteisöllisyyteen ja yksinäisyyteen liittyvissä kysymyksissä korostuivat pandemian aiheuttamat rajoitukset. Esihenkilöt ja työntekijät osasivat kuitenkin onnistuneesti erottaa ja kohdentaa, mitkä tunteet johtuivat pääosin pandemiasta ja mitkä etätyöstä.

6.2 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella etätyön ja etäjohtamisen määritelmiä sekä löytää edellytykset onnistuneelle etäjohtamiselle. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin etätyön määritelmää, etätyön mahdollisuuksia ja haasteita sekä etätyön johtamista. Teoriaosuudella pyrittiin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: mitä etätyö on ja mitä erityispiirteitä virtuaalinen vuorovaikutus tuo mukanaan etäjohtamiseen? Tehdyn tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaukset kahteen muuhun tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät ovat onnistuneen etätyön ja etäjohtamisen edellytyksiä esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta? Ja mitä tulisi erityisesti huomioida etätyössä ja etäjohtamisen kehittämisessä?

Tutkimuksen keskeinen havainto on, että etätyö on toivottua ja mieluista erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Tärkeä havainto on, että kaikki työntekijät haluavat etätyön jatkuvan vielä pandemian jälkeen. Vastausten mukaan ratkaisevaa on mahdollisuus itse vaikuttaa etätyön määrään ja etätyöpäiviin. Kaikissa vastauksissa toistui, että etätyö on tullut jäädäkseen ja on osa organisaatioiden arkea myös pandemian jälkeen. Esihenkilöiden mukaan kaikille työntekijöille on tarjottava mahdollisuus etätyöhön ja työntekijät saavat itse arvioida itselleen sopivimman työnteon mallin. Vastausten mukaan monipaikkainen työ tulee todennäköisesti lisääntymään. Työntekijät haluavat olla sekä toimistolla että etätyössä, jolloin monipaikkaisen työnteon malli voi osoittautua ratkaisuksi.

Tutkimustuloksista selvisi, että perinteisellä lähityön johtamisella ja etätyön johtamisella on esihenkilöiden ja työntekijöiden mielestä eroja. Vastausten mukaan eroavaisuuksilla ei tarkoiteta vastakkainasettelua, mutta etätyössä johtamistaidot ja niiden tarve korostuvat entisestään. Etätyön johtamisessa erityisen tärkeää on esihenkilön läsnäolo, tavoitettavuus, itseohjautuvuuden edistäminen, tuki, tunne- ja ihmistaidot sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Tutkimuksen mukaan työntekijät toivovat etätyössä yhä enemmän vuorovaikutusta ja säännöllistä yhteydenpitoa. Erittäin tärkeäksi asiaksi nousi epävirallisen yhteydenpidon merkitys, jolla voidaan tukea myös yhteisöllisyyden tunnetta.

Onnistuneen etäjohtamisen edellytykset esihenkilöiden ja työntekijöiden mukaan olivat yhtenäisiä. Etätyön johtamisessa ratkaisevia asioita ovat avoimuus, luottamus, vuorovaikutus ja läsnäolo. Erityisen tärkeää on huolenpito ja vastuu työntekijöiden jaksamisesta. Keskeistä etätyön johtamisessa on, että esihenkilö tuntee alaisensa hyvin ja pitää säännöllisesti yhteyttä. Etäjohtajan taidoissa korostuvat hyvä ihmistuntemus, hyvät ihmissuhdetaidot, hyvät tietotekniset taidot, vahvat ulkoisen ja sisäisen viestinnän taidot sekä etäjohtajan taito osallistaa ihmisiä etäyhteyksiä hyödyntämällä. Hyvä etäjohtaja tiedottaa ajankohtaisista ja oleellisista asioista sekä pitää henkilöstön yleisesti ajan tasalla organisaation tapahtumista. Etäjohtajalta odotetaan tärkeiden asioiden yhteenvetoa, asioiden selkiyttämistä ja käytännön asioista tiedottamista.

Taulukko 4. Keskeisimmän havainnot haastateltavien kokemuksista (+ hyvää - kehitettävä)

Haastatteluosio:	Esihenkilöt:	Etätyöntekijät:
Johtaminen	+ tavoitettavuus + yhteydenpito + alaisten jaksaminen - yhteisöllisyyden ylläpito - ajankäyttö ja organisointi - tietoteknisen taidot	+ tavoitettavuus + tuki - läsnäolo - huomiointi - tiedottaminen ja informointi
Viestintä	+ virallinen yhteydenpito + viestintävälineiden monipuolisuus - tasapuolinen yhteydenpito alaisiin - tiedonkulku - väärinymmärrykset - epävirallinen yhteydenpito - yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen	+ tavoitettavuus + helppous + viestintävälineiden monipuolisuus - säännöllinen yhteydenpito - hiljaisen tiedon siirto - epävirallinen yhteydenpito
Luottamus	+ luottamus ei eroa lähityön ja etätyön välillä - luottamuksen rakentuminen uusien ihmisten kanssa etäyhteydellä	+ itsenäisyys + haastavat työtehtävät + avoimuus, läpinäkyvyys - vaikuttamismahdollisuudet - valinnanvapaus
Työnteke		+ tehokkuus + joustavuus + keskittyminen + uudet toimintatavat + työpäivän suunnittelu - työn tauotus - työergonomia - palaverisuma
Muu	+ ei työmatkoja + uuden toimintatavat - alaisten etätyöpisteet ja työvälineet	+ ajansäästö + aika- ja paikkariippumattomuus -yhteisöllisyys

Haastateltavien joukossa oli tapauksia, joissa organisaatioon oli palkattu uusia työntekijöitä pandemian aikaan. Mielenkiintoa herätti luottamuksen rakentuminen täysin etäyhteyksien ja virtuaalisten viestintävälineiden varassa. Tutkimustuloksissa ilmeni, että luottamuksen rakentuminen on etäyhteyksillä hitaampaa, mutta ei mahdotonta. Keskeisimmät huolenaiheet liittyivät työergonomiaan, yhteisöllisyyteen ja viestintään. Etätyötä enemmän tehneiden esihenkilöiden ja työntekijöiden mukaan etätyön haasteet ja kehittäminen kohdistuvat yhä enemmän yhteisöllisyyden edistämiseen. Tulosten mukaan etätyön ja etäjohtamisen kehittäminen painottuu enimmäkseen työergonomian ja yhteisöllisyyden ratkomiseen. Tutkimuksen perusteella hyviä jatkotutkimusaiheita voisivat olla yhteisöllisyyden edistäminen ja ylläpitäminen etätyössä ja yhteisöllisyyden edistäminen täysin virtuaalisessa työyhteisössä.

Hyvä jatkotutkimusaihe voisi myös olla resilienssin edistäminen ja merkitys etätyössä. Etätyön mahdollisuus lisätä organisaatioiden resilienssiä ja elinvoimaisuutta on mielenkiintoista. Tutkimuksen havaintojen pohjalta voidaan odottaa etätyön kasvua ja suosiota entisestään. Etätyössä tarvitaan vahvaa resilienssiä. Resilienssillä tarkoitetaan kyvykkyyttä, taitoa, soveltamista ja joustavuutta kohdatessa odottamattomia tilanteita sekä selviytymistä eteenpäin entistä vahvempana. (Työterveyslaitos, 2021.)

Etätyöarkeen kuuluvat odottamattomat tilanteet, jos esimerkiksi nettiyhteydet eivät toimi, yhteydet pätkivät tai järjestelmät kaatuvat. Etätyön arjessa kohdataan monia odottamattomia tilanteita, jolloin resilitentti ja uudistuva työyhteisö on vahvuus. Havaintoihin pohjautuen etätyöllä on monia vaikutuksia myös työpaikkojen kilpailukykyyn ja työnantajamielikuvaan. Laaja työnhakualue hyödyttää niin työnhakijoita kuin työnantajia. Etätyö mahdollistaa työnhakijoille työnhaun paikkariippumattomasti ja työnantajat hyötyvät laajasta työnhakijoiden ja osaajien tarjonnasta.

On mielenkiintoista nähdä, kuinka moni organisaatio todella toteuttaa puheensa etätyön kehittämisestä koronapandemian jälkeen. Erittäin mielenkiintoista tulee olemaan myös fyysisten työpaikkojen ja toimistotilojen merkitys ja tarve tulevaisuudessa. Nähtäväksi

jää, että millaisia työnteon yhdistelmämalleja kehitetään ja millaiseksi uudet työnteon mallit muodostuvat.

"Todennäköisesti tulevaisuudessa ei puhuta etätyöstä vaan puhutaan ihan vain työstä."

Lähteet

- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leoncikas, T., Mascherini, M., Riso, S. & Sándor, E. (2020). Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Eurofound. Noudettu 4.2.2021 osoitteesta https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf
- Alasoini, T. (2019). Askelmerkkejä työelämän todelliseen digiloikkaan. Työpoliittinen aikakauskirja. TEM (1/2019), 11–19.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Allen, Tammy D., Golden Timothy D. & Kristen M. Shockley (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science*, 16(2), 40–46. DOI: 10.1177/1529100615593273
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. DOI: 10.1002/job.144
- Bergum, S. (2009). Management of teleworkers - managerial communication at a distance. Sarja A-10:2009. Noudettu 2020-11-18 osoitteesta https://www.utu.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Blomqvist, M. & Kianto, A. (2015). Knowledge-Based View of the Firm – Theoretical Notions and Implications for Management. Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology. Noudettu 2021-05-16 osoitteesta <https://www.lut.fi/documents/10633/109602/tijo-valintakoeartikkeli-2015.pdf>
- Bowness, A. (2019, 14 maaliskuuta). Improve Employee Performance By Talking To Your People Now. *Talent Management Excellence Essentials*.
- Chalofsky, N. & Griffin, M. (2005). Work-life Programs and Organizational Culture: The Essence of Workplace Community. Noudettu 2020-11-30 osoitteesta <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492293.pdf>
- Connaughton, S. & Daly, J. (2004). Identification with leader; A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams.

- Corporate Communications: An International Journal, 9(2), 89–103. DOI: 10.1108/13563280410534294
- Dahlström, T. (2013). Telecommuting and leadership style. Public personnel management, 42(3) 438–451. DOI: 10.1177/0091026013495731
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks For Organizational Research. Journal of Management Studies, 38(8), 1151–1185. DOI: 10.1111/1467-6486.00276
- Dufrene, D. & Lehman, C. (2016). Managing Virtual Teams, Second Edition. Business Expert Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- E-työ toimeksi. (2006). E-työn yhteistoimintaryhmän ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi. Työhallinnon julkaisu 362.
- European Commission. (2019) The Changing nature of work and skills in the digital age. Publications Office of the EU. DOI: 10.2760/679150
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. & Chen, M. E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. Industrial Management & Data Systems, 114(3), 421–437. DOI: 10.1108/IMDS-07-2013-0294
- Grant, C. A., Wallace, L. & Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. Employee Relations: Bradford, 35(5), 527–546.
<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Greer, T. & Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. The Psychologist Manager Journal, 17(2), 87–111. DOI: 10.1037/mgr0000014
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy.
- Hakala, J. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hyryläinen, E. & Lehto, K. (2014). Y-sukupolvi hallintoajattelun tradition uudistajana. Teoksessa Lehto, K. (toim.), *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon* (s. 21–26). Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. Vaasan yliopisto. Noudettu 18.2.2020 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-581-7.pdf
- Johansson, K. (2020, 7 lokakuuta). Johtajasta etävalmentajaksi. Työsuojelurahaston ja Työturvallisuuskeskuksen työelämän kehittämisen erikoislehti Telma. Noudettu 12.11.2020 osoitteesta <https://telma-lehti.fi/johtajasta-etavalmentajaksi>
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Karjalainen, E. (2017, 13.syyskuuta). Yhä useampi suomalainen uskalttaa jäädä etätöihin – ”Ennen pelättiin, että uramahdollisuudet heikkenevät”. Yle. Noudettu 10.2.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9583408>.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy.
- Klemetti, M. (2019) Suomen työelämästä Euroopan paras. Työelämä 2020—hanke osanatyöelämän kehittämisen jatkumoa. Työpoliittinen aikakauskirja. TEM (1/2019), 29—37.
- Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaariota suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 6–10). Työterveyslaitos. Noudettu 25.2.2021 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lautsch, B. & Kossek, E. (2011). Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, 40(1), 10–17. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2010.10.005

- Lehtimäki, T. (2020, 15. lokakuuta). Itsensä johtaminen etätyöskentelyssä – miten asetetaan tavoitteet ja kehitetään omaa psykologista pääomaasi. Vaasan yliopisto: Etätyökompassi. Noudettu 16.12.2020 osoitteesta <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/2020/10/15/itsensa-johtaminen-etatyoskentelyssa-miten-asetat-tavoitteet-ja-kehitat-omaa-psykologista-paaomaasi/>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. J. (2015). Psychological Capital and Beyond. Oxford University Press, Incorporated.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418. DOI: 10.1177/0734371X12458127
- McCallum, E., Weicht, R., McMullan, L. Price, A., Bacigalupo, M. & O’Keefe, M. (2018). EntreComp into Action – Get inspired, make it happen: A user guide to the European Entrepreneurship Competence Framework. Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/574864
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 80–93. DOI: 10.1108/17465260910930467
- Montgomery, V. W., Roman, A., XiaoHu, W. & Cheol, L. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1), 80–97. DOI: 10.1177/0020852316681446
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2020). Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence 2nd Edition. SAGE Publications, Inc.
- Nepton Oy. (2021, 4. helmikuuta). Päivittyvä tilasto etätyön ja kokonaistyön määrästä koronakriisin aikana. Nepton. Noudettu 26.2.2021 osoitteesta <https://nepton.fi/2021/02/etatyo-tilastot-koronakriisin-aikana/>
- Ocker, R., Huang, H. Benbunan-Fich, R. & Hiltz, S. (2011). Leadership Dynamics in Partially Distributed Teams: an Exploratory Study of the Effects of Configuration and Distance. *Group Decision and Negotiation*, 20(3), 273–292. DOI: 10.1007/s10726-009-9180-z
- Ojala, S. (2009). Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 7(2), 92–104.

- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H. K. & Niemi, T. (2018, 30. marraskuuta). Organisaatio muutoksen pyörteissä - hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 236–250. Noudettu 9.6.2021 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., Pilar de Luis Carnicer, M. & José Vela Jiménez. (2004). The environmental impacts of teleworking: A model of urban analysis and case study. *Management of Environmental Quality: An Internal Journal*, 15(6), 656–671. DOI 10.1108/14777830410560728
- Pyöriä, P., Saari T. & Ojala. S. (2016). Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus*, 14(2), 185–203.
- Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 18.12.2020 osoitteesta https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Rauramo, P. (2017). Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Noudettu 25.2.2021 osoitteesta https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti#etatyon_taustaa_maaritelma_ja_muodot_1
- Ristikangas, M. R. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. Talentum.
- Ritaranta, S. (2018). Digiloikka on jo otettu. Työterveyslaitos. Noudettu 24.2.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/digiloikka-on-jo-otettu/>
- Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2020). Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro.
- Ruohomäki, V. (2020). Etätyöloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020* (s. 21–28). Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ruohomäki, V. (2020, 15 kesäkuuta). Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. Työterveyslaitos. Noudettu 5.11.2020 <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>
- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.

- Savolainen, Taina (2013). Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology–Mediated Management in the 21st Century.
- Spinuzzi, C. (2007). Guest Editor's Introduction: Technical Communication in the Age of Distributed Work. *Technical communication quarterly*, 16(3), 265–277.
<https://doi.org/10.1080/10572250701290998>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. DOI: 10.1177/0149206310383911
- Surakka, T. & Laine, N. (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Noudettu 2021-02-26 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). Jousto opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Noudettu 6.11.2020 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020, 10. marraskuuta). Työolobarometri 2019. Valtioneuvoston yhteinen julkaisuarkisto Valto. Noudettu 4.12.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-541-6>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021, 22. maaliskuuta). Työolobarometri 2020. Valtioneuvoston yhteinen julkaisuarkisto Valto. Noudettu 7.6.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>
- Työterveyslaitos. (2021). Mitä on resilienssi? Työterveyslaitos. Noudettu 6.6.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>
- Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä. Helsinki Kauppakamari (2. uudistettu painos).

- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.
- Vilkman, U. (2019, 13. tammikuuta). Miksi etäjohtaminen on tärkeää? Timanttia Consulting Oy. Noudettu 8.1.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/miksi-etajohtaminen-on-tarkeaa/>
- Vilkman, U. (2020). Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Työn tuuli 2/2020. Noudettu 4.2.2021 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Saigalikova, H. & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. Procedia, social and behavioral sciences, 229, s. 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Kutsun Sinut tällä saatekirjeellä osallistumaan haastateltavaksi Vaasan yliopiston hallinto-tieteiden Pro gradu -tutkielmaani. Tutkimukseni käsittelee etätyötä ja etätyön johtamista. Haastattelussa tarkastellaan henkilökohtaisia kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä etätyöstä. Tarkoituksena on löytää erilaisia ja toisiaan täydentäviä, etätyöhön liittyviä kokemuksia. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään keskeiset edellytykset onnistuneelle etätyölle ja etätyön johtamiselle.

Tutkimusta varten haastattelen yhteensä 12 henkilöä, joihin sisältyy esihenkilöitä ja alaisia eri organisaatioista julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Tarkoituksena on haastatella henkilöitä, joilla on erilaisia kokemuksia etätyön teosta ja etäjohtamisesta. Vastaajalla voi olla kokemusta etätyöstä muutamia viikkoja, kuukausia tai vuosia. Erilaiset vastaukset ja kokemukset rikastuttavat aineistoa. Haastattelu rakentuu johtamisen, viestinnän ja luottamuksellisuuden ympärille.

Haastattelun kesto on noin 30-45min. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa teemaan sopivasti etäyhteydellä Zoomin välityksellä. Minä hoidan kutsun lähettämisen. Saat minulta sähköpostitse kutsun Zoomiin ja pääset haastattelutilaan saamasi linkin kautta. Valmistauduthan haastatteluun varaamalla itsellesi kuulokkeet ja mikrofonin. Minut tavoittaa kirjeen lopussa olevasta puhelinnumerosta, mikäli kaipaat tukea Zoom-tilaan siirtymisessä.

Haastattelut nauhoitetaan, tallennetaan ja litteroidaan osana tutkielmaa. Nauhoituksia käytetään vain ja ainoastaan tutkielman empirian kirjoittamiseen, jonka jälkeen nauhoitukset hävitetään täysin. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljasteta ja vastaukset käsitellään sekä julkaistaan täysin anonymisti. Haastattelussa käytyjä asioita ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tarkoituksenmukaisesti, sekä jokaisen anonymiteettia kunnioittaen.

Toivoisinkin Sinun osallistumistasi tähän haastatteluun. Pyrin saamaan haastattelun sopimaan mahdollisimman joustavasti aikatauluihisi. Voit vastata tähän viestiin, haluatko jakaa kanssani kokemuksiasi etätyöskentelystä. Työni ohjaajana toimii tutkijatohtori

Hanna-Kaisa Pernaa, jonka tavoitat sähköpostitse osoitteesta: hanna-kaisa.pernaa@uwasa.fi.

Vastaamalla tähän viestiin myöntävästi, otan sinuun yhteyttä mahdollisimman pian, jotta saamme sinulle sopivimman ajankohdan sovittua.

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi!

Ystävällisin terveisin,

Kia Tuominen

kia.tuominen@student.uwasa.fi

Liite 2. Haastattelurunko esihenkilöille

Tausta

- Kauanko olet ollut nykyisessä työpaikassasi? Ja kauanko esimiestehtävässä? Alaiset?
- Kuinka paljon tiimissäsi tehdään etätyötä? Onko etätyötä tehty ennen pandemiaa vai onko korona ollut syynä etätyöntekoon? Syy? Etäpelisäännöt?
- Kuinka paljon sinulla itselläsi on kokemusta etätyöstä? Ja etätyön johtamisesta?
- Miten olet kokenut etätyön, teetkö etätyötä mielelläsi? Miksi/miksi et?

Johtaminen

- Eroaako etäjohtaminen mielestäsi perinteisestä johtamisesta? Miten? Mitä erityispiirteitä? Mitä haasteita etäjohtamisessa on?
- Seuraatko etätyöntekijöiden työskentelyä? Ja tavoitteiden toteutumista? Miten?
- Miten etätyön tehokkuus ja tuloksellisuus? Onko tuottavuudessa havaittavissa eroa toimistolla työskentelyyn?
- Oletteko käyneet alaisten kanssa läpi työn tavoitteet? Miten tuet tavoitteiden toteutumista ja itseohjautuvuutta?
- Koetko tarvitsevasi tukea etätyön johtamisessa? Mitä: Ohjeita, neuvoja, koulutusta?
- Mitkä tekijät ovat mielestäsi onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä?

Viestintä

- Kuinka usein olet yhteydessä alaisiisi ja millä tavoin?
- Mitä viestintäkanavia käytät? Ovatko nämä kanavat mielestäsi riittävät ja toimivat?
- Miten viestintä toteutuu etätyössä? Onko virallisten asioiden lisäksi esimerkiksi epävirallisia kahvihetkiä/pikkujouluja?
- Tuntuuko viestintä ja yhteydenpito etänä hankalammalta?
- Miten ylläpidät yhteisöllisyyttä? Onko yhteisöllisyys kärsinyt etänä?

Luottamus

- Luotatko työntekijöiden hoitavan tehtävänsä yhtä hyvin myös etänä?

- Miten koet ja määrittelet luottamuksen etätyössä? Miten omalla toiminnallasi voit viestiä luottamuksellisuudesta?
- Miten tuet luottamuksellista ilmapiiriä?

Muuta

- Onko etätyöarjessa tullut eteen käytännön ongelmia/haasteita? Joita sinä/joku muu on havainnut.
- Mitkä asiat ovat toimineet paremmin/ monimutkaistuneet etätyön aikana?
- *Pitäisikö mielestäsi etätyötä lisätä ja kehittää organisaatiossanne vai vähentää ja rajoittaa? Miksi?*
- Tiivistettynä etätyön parhaat & huonot puolet? Edut/haitat.
- Vapaita ajatuksia ja kokemuksia sekä mielipiteitä etätyöstä?
- Tulevaisuus?

Liite 3. Haastattelurunko etätyöntekijöille

Tausta:

- Kauanko olet ollut nykyisessä työpaikassasi?
- Kuinka paljon sinulla on kokemusta etätyön tekemisestä?
- Kuinka paljon tiimissäsi tehdään etätyötä? Onko etätyötä tehty ennen pandemiaa vai onko korona ollut syynä etätyöntekoon? Miksi etätyötä on/ei ole tehty?
- Miltä etätyö on tuntunut? Teetkö mielelläsi etätyötä? Haluaisitko työskennellä enemmän etänä? Mikäli johtunut koronasta, haluaisitko jatkaa etänä koronan jälkeinkin silloin tällöin/säännöllisesti?

Työnteko

- Miten etätyö on vaikuttanut työtehtäviesi suorittamiseen? Positiivisesti/negatiivisesti? Huomaatko eroa, verrattuna itse työpaikalla työskentelyyn?
- Onko etätyö helpottanut tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä?
- Tunnetko itsesi tuotteliaaksi/energiseksi/tehokkaaksi etätyössä?
- Itseohjautuvuus

Johtaminen

- Eroaako etäjohtaminen mielestäsi perinteisestä johtamisesta? Miten?
- Seuraako esimies työtehtäviesi tekoa, suoriutumistasi, tavoitteita?
- Oletteko käyneet esimiehesi kanssa läpi työsi tavoitteet? Miten hän tukee tavoitteiden toteutumista?
- Tukeeko esihenkilö itseohjautuvuuttasi?
- Koetko tarvitsevasi enemmän tukea esimieheltäsi? Läsnäoloa, apua työntekoon johtajalta/kollegoilta?

Mitkä tekijät ovat mielestäsi onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä?

Viestintä

- Kuinka usein kommunikoit esimiehesi kanssa? Muu tiimi & kollegat? Oletko etänä säännöllisesti yhteydessä esimieheen/kollegoihin?
- Mitä viestintäkanavia käytät? Ovatko nämä kanavat mielestäsi riittävät ja toimivat?

- Miten viestintä toteutuu etätyössä? Onko virallisten asioiden lisäksi esimerkiksi epävirallisia kahvihetkiä/pikkujouluja?
- Tuntuuko viestintä ja yhteydenpito etänä hankalammalta?
- Oletko tuntenut olosi yksinäiseksi etätyössä? Kokenut ulkopuolisuutta/eristyneisyyttä työyhteisöstä?
- Yhteisöllisyys?

Luottamus

- Miten koet ja määrittelet luottamuksen etätyössä? Mikä merkitys sillä on?
- Miten omalla toiminnallasi voit mielestäsi viestiä luottamuksellisuudesta? Miten tuet luottamuksellisuutta?
- Koetko esimiehesi luottavan sinuun? Miten huomaat sen? Millä perusteella? Luotatko sinä esimieheesi? Esim. käyttäminen kontrollointi valvonta...

Muuta

- Onko etätyöarjessa tullut eteen käytännön ongelmia/haasteita? Joita sinä/joku muu on havainnut.
- Mitkä asiat ovat toimineet paremmin?
- Pitäisikö mielestäsi etätyötä lisätä ja kehittää organisaatiossanne vai vähentää ja rajoittaa? Millä tavoin? Haluaisitko jatkaa etätyötä tulevaisuudessa?
- Mainitse etätyön parhaat & huonot puolet? Edut/haitat.
- Vapaita ajatuksia ja kokemuksia sekä mielipiteitä etätyöstä? Ihan mitä vaan.
- Vaikuttaako tulevaisuuden työpaikkaan voiko tehdä etätyötä vai ei?